005
E82

MINISTERUL SĂNĂTĂŢII AL REPUBLICII MOLDOVA

INSTITUŢIA PUBLICĂ
UNIVERSITATEA DE STAT DE MEDICINĂ ŞI FARMACIE
NICOLAE TESTEMIŢANU

Constantin EŢCO Ludmila GOMA
Nina GLOBA

Management şi marketing

Teorie şi aplicaţii

CHIŞINĂU
2013

O 715401
E 93

MINISTERUL SĂNĂTĂŢII AL REPUBLICII MOLDOVA

INSTITUŢIA PUBLICĂ
UNIVERSITATEA DE STAT DE MEDICINĂ ŞI FARMACIE
NICOLAE TESTEMIŢANU

Catedra economie, management şi psihopedagogie în medicină

Constantin EŢCO Ludmila GOMA
Nina GLOBA

Management şi marketing

Teorie şi aplicaţii

715401
Universitatea de Stat de Medicină şi Farmacie «Nicolae Testemiţanu»
Biblioteca Ştiinţifică Medicală
SL2

CHIŞINĂU
Centrul Editorial-Poligrafic *Medicina*
2013

CZU 005+339.138(075.8)
E 82

Aprobat de Consiliul metodic central al IP USMF *Nicolae Testemiţanu*

Autori:

Constantin Eţco – doctor habilitat în ştiinţe medicale, profesor universitar, şeful Catedrei economie, management şi psihopedagogie în medicină

Ludmila Goma – doctor în economie, conferenţiar universitar

Nina Globa – master în managementul sănătăţii publice, asistent universitar

Recenzenţi:

Tudor Grejdian – doctor habilitat în ştiinţe medicale, profesor universitar, Catedra medicină socială şi management sanitar

Oleg Lozan – doctor în ştiinţe medicale, conferenţiar universitar, directorul Şcolii de Management în Sănătate Publică

Redactor: *Stela Chimacovschi*
Machetare computerizată: *Iulia Don*

Suportul de curs Management şi marketing (Teorie şi aplicaţii) oferă cunoştinţe referitoare la dirijarea organizaţiilor. Propune familiarizarea cu termenii şi tehnicile uzuale din domeniul managementului şi marketingului, pentru a înţelege în detaliu activitatea şi procesele manageriale din cadrul unei organizaţii.

De asemenea, suportul de curs urmăreşte furnizarea informaţiilor de bază privind piaţa, concurenţa, strategiile de preţuri, distribuţia cât şi despre campania de promovare şi realizarea planului de marketing. Lucrarea este propusă tuturor celor, care sunt interesaţi de dinamica organizaţiilor, de complexitatea conducerii factorului uman şi de asigurarea dezvoltării durabile a afacerilor, în care sunt sau vor fi implicaţi: studenţi, profesori, specialişti.

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAŢIONAE A CĂRŢII

Eţco,Constantin
Management şi marketing: Teorie şi aplicaţii / Constantin Eţco, Liudmila Goma, Nina Globa; Instituţia Publică Universitatea de Stat de Medicină şi Farmacie „Nicolae Testemiţanu", Catedra economie, management şi psihopedagogie în medicină. – Chişinău: CEP *Medicina*, 2013. – 247 p.
Bibliogr. P. 248-250 (74 tit.). – 200ex.
ISBN 978-9975-113-85-4.
CZU 005+339.138(075.8)
E 82

ISBN 978-9975-113-85-4.

© CEP *Medicina*, 2013
© Constantin Eţco, 2013

CUPRINS

INTRODUCERE 6
CAPITOLUL I
ELEMENTE INTRODUCTIVE ÎN MANAGEMENTUL GENERAL... 9
1.1. Accepţiunile generale ale managementului. Definirea şi caracterizarea ştiinţei managementului..... 9
1.2. Evoluţia managementului ca ştiinţă..... 12
1.3. Tipologia, competenţele şi rolurile manageriale 21
CAPITOLUL II
ORGANIZAŢIA – CADRUL SOCIAL AL ACTIVITĂŢII DE MANAGEMENT..... 29
2.1. Organizaţia. Variabilele interne şi caracteristica organizaţiei..... 30
2.2. Mediul extern al organizaţiei. Micromediul..... 32
2.3. Macromediul organizaţiei..... 34
CAPITOLUL III
CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ..... 40
3.1. Noţiunea şi funcţiile culturii organizaţionale..... 41
3.2. Modelul Iceberg al culturii organizaţionale..... 43
3.3. Tipurile de culturi organizaţionale..... 48
3.4. Managementul culturii organizaţionale..... 54
CAPITOLUL IV
FUNCŢIILE MANAGERIALE ALE ORGANIZAŢIEI..... 58
4.1. Conceptul de funcţii ale managementului..... 58
4.2. Previziunea – atribut în realizarea planificării. Planificarea strategică..... 59
4.3. Organizarea ca concept şi funcţie managerială. Tipologia structurilor. Principiile delegării..... 61
4.4. Motivarea: teorii şi metode de aplicare..... 65
4.5. Funcţia de control. Caracteristicile controlului eficient... 69
CAPITOLUL V
COMUNICAREA ŞI DECIZIA – PROCESE DE LEGĂTURĂ ÎN EXERCITAREA FUNCŢIILOR MANAGERIALE 72
5.1. Esenţa teoretică a comunicării. Elementele şi etapele comunicării. Tipurile de comunicare în organizaţie..... 72
5.2. Comunicarea managerială eficientă. Bariere în comunicarea interpersonală şi organizaţională..... 78
5.3. Decizia managerială – principala componentă a sistemului decizional. Elementele componente. Tipurile de decizie.... 83

5.4. Etapele procesului decizional. Modelele şi metodele de luare a deciziilor..... 90
CAPITOLUL VI
PUTEREA ŞI INFLUENŢA ÎN MANAGEMENT..... 95
6.1. Puterea şi influenţa – noţiuni generale..... 95
6.2. Formele puterii şi ale influenţei..... 98
6.3. Avantajele şi dezavantajele formelor de putere şi influenţă.. 100
CAPITOLUL VII
LIDERUL ŞI STILURILE DE LIDERI..... 104
7.1. Leadership-ul – abordări conceptuale. Raportul management–leadership..... 105
7.2. Tipul şi stilul de conducere. Tipuri de lideri..... 106
7.3. Abordările privind leadership-ul efectiv..... 108
CAPITOLUL VIII
MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE..... 115
8.1. Noţiunea şi importanţa managementului resurselor umane pentru organizaţie..... 115
8.2. Activităţile şi etapele managementului resurselor umane... 117
8.3. Managementul carierei..... 131
CAPITOLUL IX
CONFLICTUL ŞI DIRIJAREA LUI ÎN CADRUL ORGANIZAŢIEI... 137
9.1. Esenţa şi natura conflictului. Abordări privind definirea conflictului..... 137
9.2. Tipurile principale de conflicte. Cauzele apariţiei conflictelor. Consecinţele conflictelor..... 138
9.3. Metodele de soluţionare a conflictelor..... 145
9.4. Managementul timpului şi al priorităţilor..... 147
CAPITOLUL X
STRESUL LA LOCUL DE MUNCĂ..... 150
10.1. Conceptul de stres – interpretare şi importanţă..... 150
10.2. Cauzele şi etapele stresului..... 152
10.3. Tehnicile de prevenire şi metodele de luptă cu stresul... 155
CAPITOLUL XI
MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII 159
11.1. Schimbarea – definiţia şi cauzele schimbării..... 159
11.2. Tipurile de schimbări..... 161
11.3. Strategiile clasice ale schimbării..... 162
11.4. Modelele managementului schimbării..... 164

11.5. Rezistenţa faţă de schimbare..... 167
11.6. Abordări privind managementul schimbării..... 170
CAPITOLUL XII
ESENŢA, CONCEPTUL DE MARKETING ŞI MARKETING ÎN DOMENIUL SĂNĂTĂŢII..... 177
12.1. Esenţa şi dezvoltarea marketingului 177
12.2. Specializarea marketingului. Marketingul în domeniul sănătăţii..... 183
12.3. Mediul de marketing. Evaluarea mediului de marketing.. 193
CAPITOLUL XIII
MANAGEMENTUL MARKETINGULUI ŞI STRATEGIILE DE DEZVOLTARE..... 201
13.1. Managementul marketingului. Etapele de realizare..... 201
13.2. Strategia de marketing ca parte componentă a strategiei de dezvoltare a instituţiilor medicale..... 203
13.3. Mixul de marketing: conceptul celor „4P". Politica de produs, politica de preţ, politica de distribuţie, politica de promovare..... 205
13.4. Publicitatea în medicină..... 211
CAPITOLUL XIV
COMPORTAMENTUL CONSUMATORULUI..... 215
14.1. Considerentele teoretice privind comportamentul consumatorului. Consum, cumpărător, consumator..... 216
14.2. Abordările privind comportamentul consumatorului.... 218
14.2.1. Teoriile economice..... 218
14.2.2. Teoriile psiho-sociale/interdisciplinare..... 220
14.3. Factorii de influenţă ai comportamentului consumatorilor. Metodele de comportament al cosumatorului..... 224
14.4. Decizia de cumpărare..... 239
Bibliografie 245

INTRODUCERE

Prezentarea cursului

Introducerea managementului în planul de învăţământ al facultăţilor este o necesitate, determinată de sarcinile deosebite, care stau în faţa managerilor (medici, stomatologi, farmacişti, economişti, jurişti şi alţi specialişti), participă şi la tranziţia în economia de piaţă a organizaţiilor.

Astfel, implementarea metodelor manageriale a devenit o condiţie necesară pentru eficienţa întregii activităţi a organizaţiilor, iar ştiinţa managementului reprezintă un factor calitativ şi o sursă utila pentru progresul organizaţiei.

Realizarea acestor sarcini depinde, în mare măsură, de competenţa managerilor, a celorlalţi specialişti şi a salariaţilor, de receptivitatea acestora faţă de metodele şi tehnicile manageriale şi faţă de management în general.

Pentru a putea vorbi despre acestea este nevoie ca studiul managementului să fie generalizat. Este evident că atât ridicarea calităţii predării managementului, cât şi perfecţionarea metodicii acestuia reprezintă obiective esenţiale.

Fenomenele, la care asistăm în prezent, lansează continuu provocări pentru managementul organizaţiilor, iar dorinţa de a obţine şi a dezvolta avantajele competitive nu poate neglija aportul, pe care îl poate aduce aplicarea principiilor manageriale.

În cadrul cursului se va discuta despre aplicarea managementului modern. Sunt prezentate şcolile de gândire managerială, valorificarea principiilor şi rolurilor manageriale.

Un capitol distinct este dedicat funcţiilor manageriale, care sunt caracterizate pe larg. Procesul de planificare strategică este expus detailat, evidenţiind etapele acestuia şi instrumentele strategice.

Ţinând cont că noua filosofie a organizaţiilor pune preţ deosebit pe rolul resurselor umane, în cadrul lucrării sunt incluse câteva teme importante: leadership-ul, motivarea, comunicarea, managementul resurselor umane, managementul conflictului.

Schimbarea organizaţională cuprinde resorturile interne şi externe, care impun modificarea unor parametri organizaţionali (cultura, structura, sarcinile, oamenii, viziunea colectivă etc.). Cunoaşterea managementului schimbării, a dimensiunilor culturii organizaţionale va permite micşorarea rezistenţei privind schimbarea şi realizarea progresului în organizaţii.

Scopul general al cursului

Scopul principal al cursului este să definească problematica generală a managementului, să analizeze principalele modele teoretic-explicative ale eficienţei în arta conducerii să ofere repere utile pentru luarea deciziilor şi pentru realizarea demersurilor practice, legate de gestiunea activităţii grupurilor şi managementul schimbării organizaţionale.

Obiectivele cursului

Obiectivele finale sunt: formarea competenţelor pentru promovarea unui stil de conducere adecvat organizaţiei; dezvoltarea abilităţilor de comunicare şi de cooperare în cadrul organizaţiei; dezvoltarea capacităţii de utilizare a diverselor modalităţi de antrenare a personalului în procesul decizional şi optimizarea strategiilor de luare a deciziei în cadrul organizaţional: acumularea cunoştinţelor în domeniul elaborării şi utilizării marketingului modern; crearea unor deprinderi şi abilităţi în domeniul marketingului.

Competenţele finale specifice disciplinei

A. La nivel de cunoaştere şi înţelegere, studentul trebuie:

- să definească conceptele de bază ale managementului: management, manager, lider, organizaţie;
- să identifice rolurile managerului;
- să caracterizeze factorii mediului intern şi extern al organizaţiei;
- să explice tipurile de culturi organizaţionale;
- să identifice factorii determinanţi ai culturii organizaţionale;
- să descrie funcţiile conducerii: de planificare, organizare, motivare de control;
- să enumere elementele şi etapele procesului de comunicare;
- să identifice cauzele şi soluţiile de depăşire a blocajelor, apărute în timpul comunicării;
- să descrie teoriile contemporane despre stilurile de leadership;
- să descrie etapele managementului resurselor umane.

B. La nivel de aplicare:

- să identifice factorii mediului ambiant al instituţiei medicale;
- să determine gradul de motivare a angajaţilor din sfera medicală;
- să determine factorii motivaţionali conform teoriilor motivaţionale;

- să determine şi să utilizeze algoritmul luării deciziilor;
- să caracterizeze şi să compare formele puterii şi influenţei;
- să determine cauzele conflictelor interpersonale şi organizaţionale;
- să însuşească şi să utilizeze metodele de soluţionare a conflictelor;
- să însuşească şi să utilizeze tehnicile de evitare a stresului la serviciu;
- să compare şi aplice stilurile de conducere: autoritar, democrat şi liberal;
- să aplice elementele şi tehnicile de planificare, recrutare, selectare, dezvoltare şi perfecţionare a resurselor umane;
- să utilizeze elementele de bază în marketing;
- să aplice principiile şi să realizeze cercetarea de marketing;
- să stabilească şi să pună în aplicare strategii de marketing;
- să dezvolte şi să aplice strategii pe componentele mixului de marketing;
- să dezvolte şi să aplice strategiile de promovare;
- să diferenţieze marketingul de PR şi publicitate ;
- să coreleze funcţiunile de marketing şi vânzări;
- să organizeze şi să conducă compartimentul de marketing.

C. La nivel de integrare:

- să argumenteze necesitatea studierii managementului de către studenţii-medici;
- să formuleze scopuri şi misiuni pentru diferite instituţii medicale;
- să elaboreze un plan strategic pentru o organizaţie medicală;
- să dezvolte abilităţi de comunicare verbală şi non-verbală;
- să creeze o organigramă a structurii organizaţionale;
- să poată selecta cadrele medicale.

Recomandări

Abordarea studiului se recomandă pornind de la înţelegerea conceptelor de bază şi evidenţierea relaţiilor dintre acestea. Următorul pas îl constituie înţelegerea mecanismelor de aplicare în practică.

Însuşirea aspectelor teoretice presupune studiul individual al prezentului material şi al bibliografiei indicate pe parcurs, suportul de curs reprezentând doar un ghid pentru sistematizarea materialului.

Capitolul I

ELEMENTE INTRODUCTIVE ÎN MANAGEMENTUL GENERAL

Cuvinte-cheie – management, administraţie, conducere, manager, principii manageriale, rolurile managerului.

Generalităţi

Astăzi, puţine profesiuni şi ocupaţii sunt atât de provocatoare ca managementul organizaţiilor sociale moderne. Apare necesitatea unor conducători capabili să acţioneze eficient şi performant în condiţiile complexităţii şi incertitudinii, să ia decizii privind oamenii, activitatea şi viaţa lor atât în prezent, cât şi în perspectivă.

În concluzie, managementul unei organizaţii nu este o sarcină uşoară, deoarece profesia de manager cuprinde un şir de responsabilităţi privind: angajaţii acesteia şi bunăstarea lor; realizarea obiectivelor şi a sarcinilor organizaţiei, eficienţa şi performanţa acestora; asigurarea produselor, a bunurilor sau a serviciilor oferite clienţilor organizaţiei; ridicarea calităţii şi competitivităţii ofertei, lansate pe piaţă şi privind societatea în care acţionează, confirmarea şi promovarea valorilor şi idealurilor societăţii respective.

1.1. Accepţiunile generale ale managementului. Definirea şi caracterizarea ştiinţei managementului

Noţiunea de „management" a apărut în secolul al XX-lea, în SUA.

În literatura de specialitate anglo-saxonă, *management* înseamnă, atât o activitate practică, componentă a diviziunii sociale a muncii, cât şi o disciplină ştiinţifică, parte a sferei ştiinţelor sociale.

În primul rând, managementul este, în esenţă, activitatea de coordonare a cadrelor unei organizaţii (un grup de persoane care acţionează pentru un scop comun), pentru realizarea unor obiective prestabilite. De fapt, termenul de „management" îşi are originile în latinescul *manus* (mână) şi este o substantivizare a verbului „a mânui" (în italiană – *maneggiare,* în engleză – *to manage*), adică a manevra cu îndemânare, a dirija o organizaţie, a coordona grupuri umane. Echivalentul românesc cel mai potrivit este noţiunea de *conducere* sau sintagma *conducere ştiinţifică* (fiind integrată în limbajul românesc în deceniile şapte şi opt).

În literatura anglo-saxonă, pentru a desemna personalul de conducere se foloseşte termenul management sau sintagma *management staff* (respectiv, în limba română – *cadre de conducere*, în franceză – *cadres*). Aceasta permite distincţia, în cadrul organizaţiei, între cei care conduc (managerii) şi cei care execută (angajaţii).

În al doilea rând, prin management se înţelege disciplina (un domeniu al cunoaşterii), care studiază practica de conducere şi urmăreşte să descopere reguli.

Obiectivul principal al studiului managementului este să studieze metodele, procedeele, metodologiile şi tehnicile de planificare, organizare, coordonare, conducere a unui sistem pentru realizarea unui scop, consumând cât mai puţine resurse personale, financiare, materiale şi informaţionale.

Frederick W. Taylor, în cartea sa *Shop Management*, publicată în 1903, definea managementul, astfel: „a şti exact ce doresc să facă oamenii şi a-i supraveghea, ca ei să realizeze aceasta pe calea cea mai bună şi mai ieftină".

Henri Fayol, în cartea sa *Administration industrielle et generale*, publicată în 1916, menţiona că „a administra înseamnă a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona şi a controla".

Recent, managementul este definit astfel:

- proces conştient de conducere şi coordonare a acţiunilor şi activităţilor individuale şi de grup, precum şi de mobilizare şi alocare a resurselor organizaţiei, pentru realizarea obiectivelor acestuia în concordanţă cu misiunea, finalităţile şi responsabilităţile sale economice şi sociale;
- set de activităţi care include: planificarea, luarea deciziei, organizarea, conducerea şi controlul, acestea fiind orientate spre folosirea resurselor umane, financiare, materiale şi informaţionale ale organizaţiei într-o manieră efectivă şi eficientă, pentru realizarea unui obiectiv.

Pentru a-şi atinge obiectivul, managerul prestează o muncă complexă, care include combinarea şi coordonarea următoarelor resurse:

1. resursa umană, ce include efectivul de oameni, talentul, priceperea şi munca;
2. resursa financiară, care include capitalul financiar necesar pentru operaţiile curente şi cele pe termen lung şi chiar profitul;

3. resursa materială, care include o vastă gamă de materiale utile pentru desfăşurarea activităţii unei organizaţii (de la imobile şi până la birotică şi papetărie);
4. resursa informaţională, care include ansamblul datelor (cu caracter de noutate şi utilitate) necesare luării deciziilor.

Managementul, cu sensul de activitate de conducere şi administrare, poate fi abordat ca:

a) *funcţie* – un grup de persoane care are responsabilitatea conducerii, direcţionării şi a orientării unei organizaţii;
b) *profesie* – domeniu de activitate bine definit, cu sarcini de planificare, organizare, comandă, coordonare şi control la diferite niveluri de conducere, necesitând cunoştinţe practice şi teoretice;
c) *proces* – exercitarea funcţiilor sale pentru desfăşurarea activităţii.

După P. Drucher, *sarcinile managementului* sunt următoarele:

- formarea colectivelor ce urmăresc obiectivele comune ale întreprinderii;
- dezvoltarea capacităţilor de întreprindere a unor cerinţe proprii la colaboratori şi executarea acestora în măsura posibilităţilor;
- desfăşurarea neîntreruptă a procesului de dezvoltare a oamenilor;
- existenţa comunicării între membrii colectivului şi în acelaşi timp a responsabilităţii lor individuale;
- aprecierea rezultatelor activităţii instituţiei trebuie să bazeze pe indicii diferiţi şi pe mijloacele de evaluare variate.

Management – ştiinţă sau artă

Dincolo de terminologie, problema fundamentală rămâne cea a esenţei managementului. Este el o ştiinţă, având un domeniu sau obiect propriu de investigaţie, metode şi tehnici de cercetare şi modalităţi specifice de acţiune. Sau este doar o practică, o tehnică, ori o artă prin intermediul căreia conducătorii de întreprinderi, organizaţii îşi exercită responsabilităţile, în condiţii şi în contexte specifice, locale, zonale, regionale, naţionale, deci într-o mare diversitate de situaţii şi medii sociale.

Managementul este şi un ansamblu de discipline teoretice, metode şi tehnici, care privesc conducerea, gestiunea, administrarea şi organizarea întreprinderilor, cât şi arta de a-i face pe oameni să lucreze productiv şi eficient, fie în calitate de membri ai organizaţiilor sau instituţiilor, fie în calitate de clienţi, beneficiari, furnizori, acţionari etc. Astăzi, managementul este conceput şi practicat şi ca organizare a schimbării, orientată spre îmbogăţire, prin intermediul căreia se satisfac necesităţile omului.

În general, ştiinţa reprezintă o cunoaştere sistematică a lumii. Sistematizarea ştiinţifică determină coerenţa, rigoarea şi structura, asigurând astfel o comunicare mai bună.

Criteriile care definesc ansamblul de cunoştinţe ca ştiinţă sunt:

- posibilitatea măsurării – obiectivele, stabilite prin exercitarea funcţiei de prevedere a managementului pot şi trebuie să fie măsurate, dimensionate, pentru a accepta introducerea coerenţei, a rigorii şi a structurii în domeniul managementului;
- posibilitatea descoperirii legilor, a principiilor, a noilor fapte şi procese.

Deci, prin management ca ştiinţă se înţelege „studierea procesului de management" în vederea sistematizării şi generalizării unor concepte, legi, principii, reguli, a conceperii noilor sisteme, metode şi tehnici, care contribuie la creşterea eficienţei activităţilor, desfăşurate pentru realizarea unor obiective"

Managementul este considerat în acelaşi timp şi o artă, întrucât, pe lângă cunoştinţele de specialitate, pentru a pune în practică cunoştinţele acumulate, pentru a adapta sistemele, metodele, tehnicile de management la condiţiile concrete ale obiectivului condus, managerul are nevoie şi de talent.

Situaţiile diverse şi complexe cu care se confruntă impun din partea managerilor şi un aport creativ, ceea ce permite introducerea inovaţiilor importante, dezvoltând şi îmbogăţind ştiinţa managerială, fără a conştientiza acest lucru.

1.2. Evoluţia managementului ca ştiinţă

Managementul a devenit un studiu şi un domeniu distinct de cercetare abia spre sfârşitul secolului XIX, începutul secolului XX. Doi dintre pionierii teoriei manageriale au fost Robert Owen şi Charles Babbage.

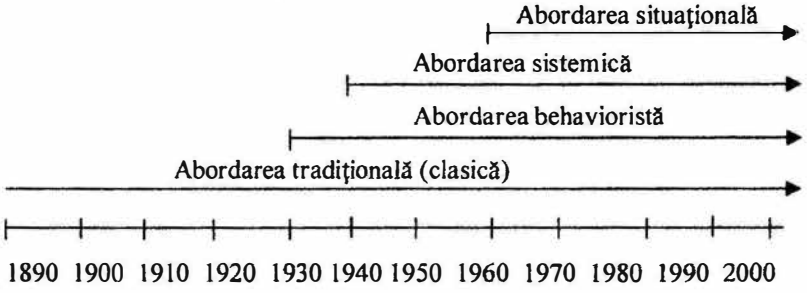
Robert Owen (1771–1858), industriaş britanic cu viziuni reformatoare a fost unul dintre primii manageri, care a recunoscut importanţa organizării resurselor umane. Până atunci, muncitorii erau consideraţi maşini sau echipamente. În calitate de patron al unei firme, Owen a recunoscut că oamenii merită mai mult respect şi demnitate.

Charles Babbage (1792–1871), matematician englez, şi-a concentrat atenţia asupra eficienţei producţiei. Contribuţia sa principală este cartea „On the Economy of Machinery and Manufactures". Babbage a acordat mare încredere diviziunii muncii şi a pledat pentru aplicarea me-

todelor matematice în problemele de eficienţă a utilizării materialelor şi utilităţilor.

Istoria modurilor teoretice de abordare a practicii manageriale poate fi explicată prin următoarea diagramă.

Încadrarea temporală a curentelor manageriale


Abordarea situaţională
Abordarea sistemică
Abordarea behavioristă
Abordarea tradiţională (clasică)
1890 1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000

1. Managementul tradiţional:
   - managementul ştiinţific;
   - managementul birocratic;
   - managementul administrativ.
2. Management comportamental (behaviorist).
3. Management sistemic.
4. Management situaţional.

Managementul ştiinţific

Trecerea de la managementul empiric la cel ştiinţific este marcată de activitatea inginerului american Frederik W. Taylor, care şi-a orientat activitatea spre raţionalizarea muncii şi spre conducerea eficientă a întreprinderii capitaliste. Taylor este considerat de majoritatea specialiştilor părintele managementului ştiinţific, introducând ideea de conducere eficientă (*efficiency management*).

Taylorismul apare ca o concepţie organizaţional-tehnicistă, în care elementul uman este plasat pe un loc secundar. În 1911, Taylor a publicat cartea „Principiile managementului ştiinţific", considerată cartea de căpătâi a managementului.

La baza organizării muncii şi conducerii, Taylor a pus următoarele idei: imaginea clară despre fiecare element al organizaţiei; crearea unui fundament ştiinţific, care să înlocuiască metodele vechi, tradiţionale de muncă; studierea ştiinţifică a fiecărui element; alegerea celor mai potri-

viţi muncitori pentru fiecare operaţie, antrenarea şi instruirea lor ulterioară; consolidarea şi dezvoltarea colaborării reciproce între administraţie şi muncitori; repartizarea uniformă a muncii şi a responsabilităţilor între administraţie şi muncitori; separarea muncii de concepţie de cea de execuţie; eliberarea muncitorilor de la activităţile de pregătire a producţiei şi de calcul; încredinţarea acestor funcţii unor specialişti. A recomandat introducerea salarizării în acord sau pe unitatea produsă, considerând că omul este motivat în muncă cel mai puternic de factorul material. Toate aceste elemente sunt privite în unitatea lor, asigurând, prin aceasta, sistemul managementului ştiinţific, sistem la baza căruia trebuie să stea un set de principii şi care se realizează prin folosirea unor metode, tehnici şi măsuri speciale. Aceste principii care sintetizează rezultatele activităţii lui Frederik Taylor sunt:

- ştiinţă în loc de deprinderi tradiţionale;
- armonie în loc de contradicţii;
- colaborare în loc de lucru individual;
- productivitate maximă în loc de una limitată;
- dezvoltarea fiecărui muncitor până la productivitate maximă.

Managementul administrativ

Şcoala raţională de gândire managerială a apărut în primele decenii ale secolului al XX-lea şi a fost condusă de francezul Henri Fayol, care în 1916 a publicat *Managementul general şi industrial*. Fayol privea managementul ca pe un sistem raţional şi considera că în orice afacere este nevoie ca activităţi, fie ele tehnice, comerciale, financiare, contabile sau legate de securitate, conduse pe baza unor principii elementare ale managementului.

Henri Fayol a contribut semnificativ la dezvoltarea şi fundamentarea unui management ştiinţific. El a realizat saltul de la nivelul locului de muncă la nivelul de ansamblu al întreprinderii, lărgind astfel conţinutul şi sfera conceptului de management. Considerând întreprinderea un organism de sine stătător, aflat în legătură cu alte organisme asemănătoare. Fayol consideră că a conduce înseamnă a prevedea, a organiza, a da dispoziţii, a coordona şi a controla.

Contribuţia lui Fayol constă în formularea unor principii privind, în primul rând, structura organizaţiei şi mecanismul funcţionării acesteia, dar şi activitatea conducătorilor. Principiile formulate au o logică care

le-a conferit perenitate, menţinându-şi şi astăzi esenţa conţinutului, chiar dacă unele au suferit modificări în formele de aplicare.

Cele *14 principii ale managementului,* enunţate de Fayol:

1. ***diviziunea muncii*** – specializarea angajaţilor (muncitori şi membri ai conducerii), în vederea creşterii eficienţei şi îmbunătăţirii rezultatelor;

2. ***autoritatea şi responsabilitatea*** – dreptul de a da ordine şi puterea de a pretinde supunerea;

3. ***disciplina*** – nivelul în care angajaţii sunt supuşi, îşi dau silinţa, îşi consumă energia şi modul în care se comportă sunt influenţate de cei care îi conduc;

4. ***unitatea decizională*** – nicio persoană nu trebuie să aibă mai mult de un şef;

5. ***unitatea direcţiei*** – o organizaţie trebuie să aibă un singur plan de atingere a obiectivelor (dezvoltarea principiului unităţii decizionale);

6. ***subordonarea intereselor individuale interesului general*** – preocuparea faţă de organizaţie este mai importantă decât preocupările individuale;

7. ***plata*** – asigurarea compensaţiilor corecte şi satisfăcătoare pentru toţi, recompensarea competenţei;

8. ***centralizarea*** – consolidarea funcţiilor manageriale în acord cu circumstanţele din mediul înconjurător al organizaţiei;

9. ***ierarhia*** – liniile de autoritate trebuie să fie definite clar, de la vârf la baza organizaţiei.

10. ***ordinea*** – oamenii şi materialele trebuie să se afle în locul potrivit la momentul potrivit, iar oamenii trebuie să ocupe postul care li se potriveşte cel mai bine;

11. ***echitatea*** – loialitatea angajaţilor trebuie să fie încurajată prin tratamentul just, corect şi prin bunătate;

12. ***stabilitatea*** – părăsirea organizaţiei de un număr mare de angajaţi are un efect ineficient pentru organizaţie; organizaţiile bune sunt cele care au conduceri stabile;

13. ***iniţiativa*** – necesitatea creării unui plan şi asigurării succesului acestuia şi oferirea oportunităţii de a-l realiza;

14. ***spiritul de echipă*** – comunicarea orală trebuie folosită pentru a asigura coeziunea echipelor.

Cercetările recente au demonstrat că managementul reprezintă mai mult decât procesul raţional de urmare pas cu pas a unor principii. Dr. Rensis Likert, fostul director al Centrului de Supraveghere a Cerce-

tărilor de la Universitatea din Michigan, a analizat timp de douăzeci şi cinci de ani principiile managementului şi le-a sintetizat într-unul singur, pe care l-a numit principiul relaţiilor de sprijin.

Managementul birocratic

Are la bază lucrarea lui Max Weber „Teoria organizaţiilor economice şi sociale". Principalele caracteristici ale acestui curent managerial sunt:

- se bazează pe un întreg set de reguli şi reglementări, care permit managementului de nivel superior să coordoneze activitatea celor de nivel mediu şi prin aceasta – activitatea nemijlocită a muncitorilor;
- evaluarea obiectivă a activităţii lucrătorilor în baza performanţelor şi experienţei, dar nu în baza subiectivităţii şi a emoţiilor personale;
- existenţa diviziunii muncii foarte clar reglementată, fiecare individ îndeplinindu-şi sarcinile potrivit specializării şi experienţei;
- structura ierarhică piramidală în care puterea şi autoritatea cresc cu fiecare nivel al ierarhiei;
- autoritatea diferiţilor manageri decurge din legi, reglementări, care impun un anumit comportament din partea lor şi a subordonaţilor;
- continuitatea raporturilor dintre organizaţie şi membrii ei, pe durata activă a vieţii acestora atât timp, cât le corespunde calificarea;
- raţionalizarea utilizării resurselor pentru realizarea obiectivelor organizatorice.

Gradul de birocratizare a unei organizaţii depinde de intensitatea aplicării caracteristicilor de mai sus, fiind prezentă la multe organizaţii din zilele noastre.

Între cele trei şcoli de management tradiţional sunt unele deosebiri şi asemănări.

Deosebirile. Dacă Taylor pune accentul pe muncitori ca o anexă a maşinii, Werber pune accentul pe reguli şi reglementări, pe legi şi respectarea instrucţiunilor, Fayol e convins că managerii sunt actorii principali ai organizaţiei.

Asemănările. Aspectele formale (oficiale) ale organizaţiei sunt accentuate în egală măsură de cele trei curente de opinii: diviziunea muncii, organizarea ierarhică, accentul pe performanţă, neglijarea relaţiilor informale sau sociale din cadrul organizaţiei sau a aspectelor psihologice ale muncii, evidenţierea rolului puternic, autoritar al managerilor.

Managementul comportamental (behaviorist)

Schimbările concepţiilor tradiţionale ale managementului organizaţiei încep odată cu cercetările întreprinse de un grup de specialişti de la Universitatea Harvard, sub conducerea lui Elton Mayo.

Profesorul Elton Mayo, de la Harvard, a fost rugat să realizeze o serie de studii, privind productivitatea muncii la uzina Western Electric din Hawthorne, în Illinois. Rezultatul studiilor Hawthorne a dat naştere şcolii de gândire managerială numită „Şcoala relaţiilor umane", care subliniază importanţa relaţiei dintre conducere şi muncitori, pentru creşterea productivităţii.

Investigaţia iniţială de la Hawthorne a analizat rezultatul muncii angajaţilor în diferite condiţii de iluminare. În anii 20, lumina electrică abia era răspândită, iar companiile electrice susţineau că muncitorii pot produce mai mult, în condiţiile îmbunătăţirii iluminatului. Rezultatul studiului lui Mayo a arătat, însă că productivitatea muncii creştea indiferent de intensitatea luminii.

Analizarea acestui studiu, iniţial, a dat naştere termenului *efectul Hawthorne*. Cei care au analizat situaţia au observat că productivitatea creştea datorită faptului că muncitorii se simţeau parte importantă în experiment, ei munceau mai mult, deoarece ştiau că sunt observaţi şi că rezultatul experimentului depindea de ei. De la descoperirea acestei reacţii, toţi cei care efectuează cercetări, bazate pe experimente încearcă să evite apariţia efectului Hawthorne.

S-a presupus, de asemenea, că productivitatea creştea datorită faptului că în perioada desfăşurării experimentului, stilul managerial s-a schimbat, cei din conducere acordau o atenţie mai mare muncitorilor.

Rezultatul i-a determinat pe cercetători să afirme că cel mai important factor îl constituia crearea unui sentiment al identităţii de grup, a unui sentiment de sprijin social şi de coeziune, determinate de creşterea interacţiunii dintre muncitori. Superiorul ierarhic a fost, de asemenea, observat şi s-a stabilit faptul că adopta un anumit comportament faţă de membrii grupului experimental, ceea ce a condus la dezvoltarea spiritului de echipă.

Observaţiile studiului:

- şeful (observatorul-şef) era personal interesat de reuşitele fiecărei persoane;
- era mândru de ceea ce făcea (înregistrarea performanţelor grupului);
- a ajutat grupul să îşi stabilească propriile condiţii de lucru;

415401
Universitatea de Stat de Medicină şi Farmacie «Nicolae Testemiţanu»

- a acordat feedback, privind rezultatele performanţelor;
- grupul era mândru şi satisfăcut de reuşitele sale, de interesul pe care cei din afară îl manifestau faţă de realizările membrilor lui;
- membrii grupului nu se simţeau presaţi din cauza schimbării;
- înainte de efectuarea unei schimbări, membrii grupului erau consultaţi;
- în cadrul grupului s-a dezvoltat un sentiment de încredere şi candoare.

Studiile Hawthorne, efectuate la sfârşitul anilor '20 şi începutul anilor '30, au stabilit un tipar, care a fost urmărit de majoritatea cercetărilor, ce au fost efectuate în următoarele două decenii. În management, accentul nu mai cădea pe eficienţă, ci pe nevoile şi sentimentele muncitorilor şi pe impactul relaţiilor sociale asupra grupurilor. Aceste studii reprezintă baza preocupărilor prezente pentru munca în echipă, pentru construirea echipelor, precum şi pentru individ.

Continuând preocupările lui Mayo şi Roethlisberger, Mary Parker Follet a elaborat, la rândul său, câteva cerinţe privind stabilirea unui climat potrivit în relaţiile dintre manager şi lucrători: comunicarea efectivă şi directă dintre manager şi subordonat duce la creşterea performanţelor; crearea posibilităţilor pentru subordonaţi de a participa la conducere, la luarea deciziilor; necesitatea ca autoritatea să decurgă din competenţe şi experienţă, ci nu din poziţia ocupată în ierarhie de către un manager.

Un alt nume important în managementul comportamental este Douglas Mc Gregor. El a publicat, în 1960, lucrarea „The Human Side of Enterprise" („Latura umană a întreprinderii"), în care a susţinut necesitatea cunoaşterii tipului predominant al angajaţilor, pentru potrivirea structurii şi formei de management.

În funcţie de modul de abordare a factorului uman, Douglas Mc Gregor împarte concepţiile existente în două categorii: în teoria şi practica conducerii, pe care le încadrează în „teoria X" (clasică) şi „teoria Y" (modernă).

Principiile „teoriei X" sunt:

- fiinţa umană medie dă dovadă de neglijenţă;
- pentru depunerea unui anumit efort, această fiinţă medie trebuie constrânsă, ameninţată, pedepsită;
- fiinţa umană medie evită răspunderea, are ambiţie scăzută, preferă să fie condusă.

„Teoria Y" este considerată modernă şi se bazează pe preocuparea faţă de resursele umane în procesul managementului, fiind aplicabile în

condiţiile, în care indivizii manifestă ataşament faţă de muncă şi o atitudine pozitivă motivată.

Principiile „teoriei Y" sunt:

- efortul fizic şi intelectual, cerut faţă de muncă, este similar celui depus pentru odihnă şi distracţie, prin urmare munca poate fi sursă de satisfacţie şi poate fi efectuată voluntar, fără constrângeri;
- fiinţa umană medie este capabilă să se autoconducă şi autocontroleze;
- prin recompense proporţionale cu munca depusă, se poate obţine implicarea efectivă a angajaţilor în desfăşurarea activităţii;
- în condiţii normale, fiinţa umană medie îşi asumă responsabilităţi;
- potenţialul imaginativ, intelectual, prezent în organizaţie este folosit în condiţiile actuale doar parţial.

William Ouchi, în urma cercetărilor proprii asupra unor firme americane, care păreau să întrunească unele caracteristici specifice firmelor americane şi japoneze, a elaborat, la rândul său, aşa-numita „teorie Z". Aceste caracteristici mixte dau conţinut „teoriei Z", care precizează modul în care trebuie conduşi muncitorii din organizaţiile industriale mari, pentru creşterea eficienţei şi productivităţii muncii.

Principiile „teoriei Z" sunt:

- accentul cade pe elaborarea prin consens a deciziei;
- angajarea se efectuează pe termen lung;
- relaţiile dintre manageri şi subordonaţi trebuie să se bazeze pe încredere;
- accentul cade pe responsabilitatea individuală;
- evaluarea performanţei şi promovarea au un anumit grad de incertitudine;
- crearea în organizaţie a unor relaţii de tipul celor din familie;
- ierarhiile „plate" (cu puţine nivele) pun accentul pe grupul de muncă;
- efectuarea controlului implicit, informal.

Managementul sistemic

Reprezentanţi: Chester Barnard, Peter Drucker, Norbert Wiener, Herbert Simon etc.

Acest curent managerial a apărut în timpul celui de-al doilea Război Mondial, prin formarea unor echipe mixte de specialişti (matematicieni, fizicieni, etc.), care erau preocupaţi de rezolvarea unor probleme

de logistică militară şi de producerea materialelor de război. Aceste echipe au pus bazele analizei sistemice, care se axează pe utilizarea modelelor şi tehnicilor cantitative în rezolvarea problemelor.

Abordarea sistemică a managementului susţine necesitatea includerii, în procesul decizional, a tuturor elementelor organizaţiei şi a legăturilor dintre acestea (elemente tehnice, economice, sociale, morale, comportamentale, culturale, etc.).

Modelele arată, în termeni simbolici, cum se corelează factorii, ce cauzează şi condiţionează problema dată. Cu ajutorul modelelor se poate vedea realitatea şi prin procesarea informaţiilor şi variabilelor, care intervin, se poate rezolva problema în cauză.

Managementul sistemic abordează organizaţia ca un ansamblu unitar, iar limbajul matematic, cibernetic şi informatic permite exprimarea concisă, plăcută cuantificată a elementelor sistemului organizaţiei.

Modelele şi tehnicile cantitative nu pot fi utilizate în analiza aspectelor umane şi comportamentale ale organizaţiei. Acestea nu pot fi transpuse în modele.

Managementul situaţional (de contingenţă)

Încă din anii '40 ai secolului XX, Herbert Simon afirma că principiile tradiţionale ale managementului trebuie abandonate, pentru a face loc abordării situaţionale. El susţinea că principiile clasice nu sunt decât nişte „proverbe" şi că teoria, care fundamentează practica managerială trebuie să pătrundă dincolo de principiile superficiale şi simpliste şi să studieze condiţiile, în care pot fi aplicate principiile concurente.

Abia în 1966, doi teoreticieni americani (Daniel Katz şi Robert Kahn, care au scris împreună „The Social Psychology of Organizations" („Psihologia socială a organizaţiilor"), în examinarea relaţiilor dintre organizaţie şi mediul său extern, au prezentat o descriere convingătoare a avantajelor perspectivei situaţionale (sau a „sistemelor deschise").

În momentul de faţă, teoreticienii sunt de acord că mediul este una dintre variabilele situaţionale, care influenţează forma structurii organizaţiei şi managementul acesteia.

Peter Druker consideră că ideea fundamentală, de care trebuie să se ţină cont în practica managerială este relaţia managerilor cu subalternii. Peter Druker jalonează câteva reguli de comportament, menite să armonizeze aceste relaţii:

- acordarea atenţiei la criticile şi propunerile de raţionalizare;

- respectarea propunerilor chiar şi în cazul în care sunt incorecte sau absurde;
- păstrarea calmului şi curtoaziei în raporturile cu subordonaţii;
- critica subalternilor se face fără asistenţă, iar lauda şi mulţumirile se aduc în public;
- recurgerea la autoritate şi sancţiuni se efectuează doar după epuizarea celorlalte metode de influenţă;
- stimularea iniţiativei şi creativităţii subordonaţilor.

1.3. Tipologia, competenţele şi rolurile manageriale

În organizaţiile mari, managerii pot fi clasaţi pe nivele ierarhice. Ierarhia este o clasificare utilă, care cuprinde managerii de „nivelul întâi", cei ce se situează la cel mai jos nivel, apoi managerii de „nivel mediu" şi cei de „nivel înalt". Această ierarhie identifică soarta carierei multor membri ai organizaţiei, iar aceasta le oferă o cale pentru identificarea tipurilor şi varietăţii de însuşiri şi de sarcini, care trebuie îndeplinite.

Managerii de nivelul întâi (de la nivelul de bază al ierarhiei) sunt oamenii „de frunte", „supervizorii" din cadrul unui departament sau al unei unităţi a organizaţiei. Prima lor obligaţie sau activitate este să conducă nemijlocit angajaţii în activitatea de zi cu zi, pentru îndeplinirea sarcinilor, care contribuie la realizarea scopurilor organizaţiei. De asemenea, lor le revine sarcina să controleze calitatea îndeplinirii atribuţiilor angajaţilor pentru corectarea erorilor sau rezolvarea problemelor legate direct de producerea bunurilor sau furnizarea serviciilor. Într-o poziţie managerială, ei se situează pe cea iniţială.

Managerii de nivelul întâi sau supraveghetorii fac legătura dintre executanţii şi managerii de pe nivelul superior lor. Ei răspund de producţia curentă a bunurilor şi serviciilor şi petrec cea mai mare parte a timpului, comunicând şi rezolvând problemele legate de aceasta. Sunt denumiţi: şef de secţie, şef de atelier, supraveghetor, maestru etc.

Managerii de nivel mediu, în ceea ce priveşte termenii, titlurile şi sarcinile, care le revin, sunt mai diversificaţi. Ei sunt responsabili să supervizeze alte categorii de manageri şi, din când în când, personalul de execuţie dintr-o organizaţie. În plus, ei mai sunt responsabili şi de implementarea planurilor şi politicilor organizaţiei, în procesul de coordonare a sarcinilor organizaţiei. Ei pot fi şefi de devizii, conducători de întreprinderi sau directori de departamente.

Managerii de nivel mediu transformă strategiile şi politicile globale, comunicate de către managerii de vârf, în obiective şi programe specifice. Timpul lor este dedicat în principal diferitelor întrevederi de lucru, întocmirii unor rapoarte şi comunicării cu nivelurile manageriale superior şi inferior lor.

Managerii de nivel superior (sau de vârf) sunt mai puţini şi răspund de performanţa generală a organizaţiei. Ei activează extensiv în formularea strategiilor, lideritatea, evaluarea şi elaborarea metodelor de organizare şi controlul direcţiei, pe care organizaţia le înscrie pentru realizarea scopurilor propuse. Managerii de vârf stabilesc obiectivele, strategiile şi politicile, reprezintă organizaţia în raporturile cu administraţia centrală şi/sau locală şi cu partenerii de afaceri, fiind răspunzători de procesele decizionale de ansamblu ale organizaţiei. Cea mai mare parte a timpului de muncă o petrec, comunicând cu alţi manageri de vârf din cadrul firmei şi/sau cu persoanele importante din cadrul altor firme. Ei au denumiri diferite: „ofiţer, şef executiv", „conducător", „vicepreşedinte", „preşedinte".

Realizarea obligaţiilor şi atribuţiilor managerilor, de la toate nivelele ierarhice, necesită o serie de competenţe şi calificări profesionale specifice.

Competenţe şi calificări manageriale generale

„Însuşirile, îndemânările, calificările, pe care le posedă managerul într-o organizaţie, sunt cele mai valoroase resurse ale organizaţiei". La diferite niveluri şi tipuri manageriale, ele se deosebesc. Există trei categorii generale de capacităţi, necesare oricărui manager. Acestea sunt: tehnice, umane şi conceptuale.

Tehnice – abilităţile necesare pentru îndeplinirea unei sarcini specifice (elaborarea şi scrierea programelor la computer, completarea documentelor contabile, analiza statisticilor de orice fel, redactarea documente oficiale, proiectarea planurilor, programelor, strategiilor, etc.). Ele se pot obţine în şcoli, prin programele oferite de întreprinderi şi organizaţii.

Umane.– abilitatea de a lucra cu oamenii, de a-i motiva direct, individual sau în grup, indiferent dacă aceştia sunt subordonaţi, parteneri sau superiori; capacitatea de a conlucra cu alţii, cu scopul de a realiza cu succes sarcinile de comunicare (în scris sau verbal), de creare a atitudinilor pozitive faţă de alţii şi faţă de locul de muncă; dezvoltarea cooperării între membrii grupurilor, motivarea subordonaţilor ş.a.

Conceptuale – abilitatea de a înţelege gradul de complexitate într-o situaţie dată şi de a reduce complexitatea la un nivel, la care acţiunile concrete pot fi derivate (ex.: adoptarea legilor care afectează modalităţile de angajare în organizaţie; schimbările în strategia marketingului; reorganizarea unui departament care afectează activitatea altora, etc.).

Aceste abilitaţi diferă de la un nivel managerial la altul: cele tehnice sunt mai puţin importante la nivelurile manageriale superioare; cele umane – la fel de importante la toate nivelurile şi tipurile manageriale, în timp ce, la nivelul de jos, competenţele tehnice sunt mai importante.

Modelul managerial, propus de Ericsson are în vedere:

- capacităţile intelectuale – supleţea minţii, vivacitate intelectuală în identificarea problemelor, pieţelor şi clienţilor, precum şi pentru reunirea şi selecţionarea informaţiilor pertinente; analizarea raţională a situaţiilor, făcând apel la întreaga creativitate pe care o posedă;
- respectul de sine – cunoaşterea propriei persoane aprofundată şi realistă, echilibrul, încredere în sine, manifestarea colaborării şi flexibilităţii;
- deschiderea spre ceilalţi – interesul şi respectul sincer pentru parteneri şi încrederea, comunicarea, voinţa şi capacitatea de a lucra în echipă;
- perspectiva – stăpânirea situaţiei, concentrare asupra esenţialului, capacitate de analiză din diferite puncte de vedere, într-o manieră analitică, dar şi sintetică;
- obiectivele şi rezultatele acestora – capacitatea de a analiza aşteptările şi rezultatele, spiritul dezvoltat de a întreprinde, perseverenţă, luarea deciziilor în consecinţă, asumarea responsabilităţii, chiar şi în situaţii ce comportă riscuri şi incertitudini; obiectivele trebuie să fie ambiţioase, dar şi realiste.

Managerul unei organizaţii este persoana, căreia i s-a încredinţat responsabilitatea să realizeze o activitate, în cadrul unei unităţi operaţionale cu ajutorul colaboratorilor săi. Noţiunea indică specificul atitudinii ce trebuie să o manifeste organizatorul faţă de personalitatea umană, indiferent de faptul dacă prin postul ocupat, acesta se află de interdependenţă sau în relaţii de „subaltern-conducător" faţă de organizator.

După caracterul activităţii coordonate, managerii pot fi clasificaţi în:

a) *manageri funcţionali* (sau specialişti) – când sunt responsabili de unele arii specializate în operaţiuni, cum ar fi: contabilitate, personal, financiar, marketing, producţie, cercetare-dezvoltare;

b) *manageri generali* – deţin poziţii cu unele responsabilităţi multifuncţionale.

O metodă utilă de înţelegere a managementului este determinarea acţiunilor, pe care managerii ar trebui să le facă pentru realizarea obiectivelor organizaţionale şi a acţiunilor, pe care le efectuează efectiv. Un teoretician al managementului modern, Luther Gulick, în încercarea de a stabili ce trebuie să facă un manager, pentru a realiza obiectivele organizaţiei, a elaborat următoarea listă de funcţii ale managementului:

1. planificarea, care determină ce trebuie făcut şi cum va fi făcut pentru ca obiectivele organizaţionale să fie atinse;

2. organizarea; identificarea activităţilor necesare şi stabilirea structurii formale a unităţilor de lucru şi a autorităţii, prin care aceste obiective vor fi realizate;

3. angajarea; procesul selecţionării, instruirii şi menţinerii personalului necesar funcţionării organizaţiei;

4. conducerea; stabilirea obiectivelor, luarea deciziilor, transmiterea deciziilor şi instrucţiunilor subordonaţilor;

5. coordonarea; asigurarea interacţiunii dintre părţile diferite ale organizaţiei, astfel încât, munca să fie îndeplinită în mod coerent;

6. raportarea – proces care permite managerilor să afle ce se întâmplă în cadrul organizaţiei, prin intermediul informaţiilor vehiculate în înregistrări, rapoarte, cercetări sau inspecţii;

7. bugetarea; planificarea sistematică a utilizării şi controlul resurselor financiare; funcţiile de raportare şi stabilire a bugetului, fiind combinate, de obicei, în ceea ce se numeşte „funcţie de control".

În opinia noastră, funcţiile managementului sunt:

1. ***planificarea*** – procesul de stabilire a obiectivelor şi a ceea ce trebuie făcut pentru realizarea acestora;

2. ***organizarea*** – procesul de structurare, alocare şi utilizare a resurselor pentru realizarea obiectivelor stabilite;

3. ***coordonarea şi antrenarea (motivarea)*** – procesul de inspirare, motivare şi coordonare a oamenilor pentru atingerea obiectivelor;

4. ***controlul*** – procesul de monitorizare a realizării obiectivelor, care vizează adoptarea unor acţiuni proactive sau corective cu caracter de reglare sistemică.

Rolurile manageriale

Analiza lui Mintzberg demonstrează că managerii dedică o mare parte a timpului întâlnirilor, convorbirilor telefonice, lucrului la birou şi rezolvării corespondenţei, comunicării. Concluzia acestor studii a fost următoarea: activităţile desfăşurate de un manager definesc trei tipuri de roluri (interpersonale, informaţionale şi decizionale), fiecare dintre aceste roluri, fiind divizate în subroluri.

În domeniul interpersonal este foarte important contactul managerului cu ceilalţi. Mintzberg caracterizează situaţiile, în care managerul, în interacţiunea lui cu ceilalţi, îndeplineşte rolul de reprezentant, lider, liant.

Lider. Mintzberg consideră că leadership-ul deţine un rol foarte important în management, deoarece implică interacţiunea cu ceilalţi, determinându-l pe manager să imprime energie şi entuziasm viziunii, pe care doreşte să o transmită oamenilor. Ca lider, managerul încearcă să îşi motiveze subalternii, devenindu-le mentor, ajutându-i în rezolvarea problemelor şi integrând nevoile indivizilor cu obiectivele organizaţiei, în aşa fel, încât să le asigure satisfacerea. Managerul acţionează în primul rând ca o resursă umană, aflată la dispoziţia grupului pe care îl conduce. Managerul pentru a-i influenţa pe oameni să lucreze împreună pentru binele companiei, foloseşte, de asemenea, puterea pe care i-o conferă poziţia, competenţa şi caracterul său.

Liant (verigă de legătură). Rolul de liant se referă la activitatea managerului de a menţine relaţii de cooperare cu oamenii şi structurile din afara unităţii organizatorice pe care o conduce. Puterea managerială este deţinută doar dacă managerul, în urma recunoaşterii şi primirii unui sprijin din partea celorlalţi, o poate exercita. Pentru a avea putere şi influenţă şi în afara unităţii pe care o conduce, este important să aibă legături puternice şi sprijin din partea celorlalţi.

Reprezentant (conducător principal). Această activitate este centrată pe calitatea de simbol al managerului. O varietate de situaţii solicită ca managerul să reprezinte entitatea organizatorică, pe care o conduce: şedinţe, ţinerea unui discurs cu ocazia pensionării unui angajat, participarea la o serbare organizată de companie etc. Acest rol solicită prezenţa managerului nu atât ca resursă umană, cât în virtutea poziţiei pe care o ocupă în cadrul organizaţiei. Chiar dacă acest rol nu este foarte important în procesele de schimbare şi dezvoltare organizaţională, el este cri-

tic pentru funcţionarea organizaţiei în condiţii bune, pentru crearea unui climat favorabil.

Din punctul de vedere al rolului informaţional, managerul acţionează ca un dispecer al informaţiilor din cadrul organizaţiilor, o mare parte a timpului său de lucru fiind utilizată în recepţionarea sau furnizarea informaţiilor. Mintzberg îi atribuie acestui rol trei funcţii.

1. *Monitorizarea.* În cazul în care managerii au o multitudine de date, rapoarte, telefoane, zvonuri, bârfe, analize şi minute ale şedinţelor, corespondenţă, reviste de specialitate, mass-media, diverse întâlniri, care alcătuiesc un fel de smog informaţional, ei trebuie să decidă ce informaţii trebuie reţinute şi folosite în luarea deciziilor şi ce informaţii trebuie ignorate. Managerii care nu reuşesc să îndeplinească acest rol se lasă influenţaţi de sursele de informaţii care nu sunt de încredere, de volumul foarte mare de informaţii, care le consumă un timp foarte preţios şi iau decizii inadecvate.

2. *Diseminarea.* Managerul trebuie să acţioneze ca o placă turnantă a comunicaţiilor din cadrul unei organizaţii. În cadrul organizaţiei, el transmite informaţii, fapte, opinii sau valori (speranţe, idealuri, aspiraţii) din interiorul sau din afara organizaţiei. Dacă managerul nu îşi îndeplineşte acest rol, subordonaţii nu înţeleg care este scopul organizaţiei, iar superiorii săi nu află care sunt preocupările, grijile şi opiniile angajaţilor.

3. *Purtător de cuvânt.* Îndeplinind acest rol, managerul furnizează informaţii în afara organizaţiei şi în mediul acesteia. Cea mai importantă activitate managerială este luarea deciziilor.

Mintzberg identifică patru funcţii ale acestei activităţi.

- *Întreprinzător.* Managerul trebuie să identifice oportunităţi şi să ia decizii, care presupun asumarea unor riscuri şi realizarea unor schimbări. De exemplu, dacă managerul decide să acţioneze într-un nou domeniu sau să demareze un nou proiect, el poate decide să încredinţeze responsabilitatea pentru o parte a acestei noi activităţi unei alte persoane.
- *Rezolvarea crizelor.* În orice organizaţie apar evenimente neprevăzute, care declanşează crize sau dereglări în organizaţie. În aceste momente critice, managerul trebuie să ia decizii şi să acţioneze. Deoarece anticiparea eventualelor dereglări (de exemplu defectarea echipamentelor, incendiile, pierderea clienţilor, grevele) este practic imposibilă, managerul în situaţiile de criză, trebuie să îşi stabilească o anumită direcţie.

• *Alocarea resurselor.* Abilitatea de a aloca resurse reprezintă, pentru mulţi, baza puterii manageriale, deoarece această activitate implică alocare de bani, timp, echipament, forţă de muncă şi spaţiu. Rolul managerilor este de a lua decizii în legătură cu utilizarea timpului, de a autoriza acţiuni, de a stabili programe de alocare şi utilizare a resurselor. În lipsa dreptului de a aloca resurse, abilitatea managerului de a-şi îndeplini rolurile este redusă substanţial.

• *Negocierea.* Această activitate este strâns-legată de rolurile sale de reprezentant, purtător de cuvânt şi de a aloca resurse, managerului i se poate cere, de asemenea, să ia decizii cu privire la diverse negocieri. Aceste decizii privesc organizaţia şi includ situaţiile de genul: negocierea contractelor colective de muncă, a fuziunilor sau achiziţiilor, rezolvarea conflictelor, negocierea diverselor contracte.

Nu toţi managerii îndeplinesc toate aceste roluri. Pentru fiecare manager, mixul rolurilor depinde de nivelul, pe care acesta îl ocupă în cadrul organizaţiei, de natura sarcinilor şi de etapa, la care se află cariera managerului.

De reţinut

- Potrivit sensului propriu-zis de activitate de conducere şi administrare, managementul poate fi abordat ca: funcţie (ce include planificarea, luarea deciziei, organizarea, motivarea şi controlul; profesie (defineşte un anumit tip de ocupaţie, un domeniu de activitate bine definit, cu sarcini la diferite niveluri de conducere, necesitând cunoştinţe practice şi teoretice); proces (conducerea şi coordonarea acţiunilor şi a activităţilor individuale şi de grup, precum şi de mobilizare şi alocare a resurselor organizaţiei în vederea îndeplinirii obiectivelor acesteia).
- Istoria modalităţilor teoretice de abordare a practicii manageriale se prezintă prin următoarele curente manageriale: managementul tradiţional (ştiinţific, birocratic, administrativ); managementul comportamental (behaviorist); managementul sistemic; managementul situaţional).
- Realizarea tuturor obligaţiilor şi atribuţiilor managerilor de la toate nivelele ierarhice (inferioare, medii, superioare) reclamă o serie de competenţe şi calificări profesionale specifice (tehnice, umane, conceptuale).
- Analiza lui Mintzberg arată că activităţile, desfăşurate de un manager, definesc trei tipuri de roluri: rolurile interpersonale, rolurile informa-

ţionale şi rolurile decizionale, fiecare dintre aceste grupuri fiind divizate în subroluri.

Întrebări pentru discuţii

1. Explicaţii semnificaţia conceptului management.

2. Ce înţelegeţi prin evidenţierea managementului ca artă, dar mai ales ca ştiinţă, manifestat la persoanele care dispun atât de competenţe, cât şi calităţile morale?

3. Explicaţi ce înţelegeţi prin principiile generale de management, elaborate de către pionerii managementului ştiinţific sau de către specialiştii managementului modern?

4. Identificaţi principalele şcoli sau curente de management, cunoscute pe plan mondial, care guvernează activitatea diferitor firme sau ramuri ale economiei.

Bibliografie

1. Eţco C. *Management în sistemul de sănătate.* Chişinău, Editura „Epigraf", 2006.
2. Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S. *Managementul organizaţiei.* Bucureşti, Ed. „ALL BECK", 2003.
3. Cole G. A. *Management: teorie şi practică.* Chişinău, Ed. „Ştiinţa", 2004, p. 443.
4. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента.* Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.

ORGANIZAŢIA – CADRUL SOCIAL AL ACTIVITĂŢII DE MANAGEMENT

Cuvinte-cheie – organizaţie, variabila internă a organizaţiei, scop, sarcină, structură, tehnologie, micromediul organizaţiei, consumator, concurent, furnizor, macromediul organizaţiei, factori economici, factori politici, progres tehnico-ştiinţific, factori demografici.

Generalităţi

Istoria societăţii omeneşti este totodată şi o istorie a organizaţiilor umane, care au evoluat începând din antichitate, de la cele mai simple forme, până la cele cunoscute de noi azi. Organizaţia reprezintă cadrul social, în care se încadrează şi se integrează fiecare membru al societăţii.

Caracterul social al muncii, determinat de faptul că oamenii nu pot să-şi satisfacă nevoile dacă nu îşi unesc eforturile în vederea desfăşurării unor activităţi în comun, reprezintă factorul obiectiv al constituirii lor în organizaţii.

După cum afirma renumitul specialist în management C. Bernard, oamenii tind spre unire în organizaţii şi colaborare în comun din cauza limitărilor fizice şi biologice, care sunt specifice fiecărui om în parte. Într-o organizaţie, oamenii se completează reciproc, îşi unesc forţele şi aceasta îi face mai puternici în lupta pentru supravieţuire. Fără a se uni într-o organizaţie, cea mai primitivă care a fost, omenirea na-r fi fost în stare să existe şi să creeze o societate civilizată.

Odată apărută, organizaţia îşi începe existenţa de sine stătător, devine independentă de cei, care au creat-o şi în acelaşi timp menţine relaţii cu ei. În aşa fel, oamenii folosesc organizaţia pentru ca să-şi atingă acele scopuri, pentru care au şi creat-o. Ei speră că organizaţia le va da posibilitate de a se ocupa de activităţi interesante, prestigioase, îi va asigura cu informaţia necesară, le va garanta independenţă, drepturi, putere şi securitate socială.

La rândul său, organizaţia foloseşte posibilităţile şi capacităţile membrilor săi şi de aceea le pretinde experienţă, cunoştinţe, calificare, conştiinciozitate, responsabilitate, disciplină, respectarea regulilor şi normelor de comportament adoptate în această organizaţie.

Rezultatele activităţii fiecărei organizaţii depind de potenţialul resurselor umane încadrate, dar şi de alţi factori din mediul intern şi extern al organizaţiei, care vor fi descrişi ulterior.

2.1. Organizaţia. Variabilele interne şi caracteristica organizaţiei

Organizaţia, după Ch. I. Barnard, poate fi considerată ca un sistem, în cadrul căruia se realizează cooperarea eficientă a activităţilor umane. Alte interpretări care pot fi date acestui concept sunt:

- un număr de indivizi ce îndeplinesc activităţi în comun;
- un sistem social, orientat spre atingerea unor scopuri anumite;
- o structură de diferenţiere şi integrare a rolurilor şi sarcinilor;
- o coaliţie de indivizi sau grupuri cu interese diverse;
- orice structură colectivă socială;
- o coordonare planificată a activităţii unui număr de persoane spre atingerea unui scop, intenţii explicite comune.

Astfel, orice organizaţie se constituie dintr-un grup de persoane între care se stabilesc relaţii interpersonale sau pluripersonale, în care indivizii sunt diferenţiaţi în funcţie de autoritate, status, rol şi care este constituită în vederea realizării unor obiective stabilite anterior, urmărindu-se obţinerea unei eficienţe înalte.

Organizaţia este un sistem complex, deschis şi dinamic, care încorporează resursele umane, materiale, financiare etc., alcătuite dintr-o diversitate de elemente, prin combinarea cărora se realizează obiectivul activităţii.

Organizaţia este un sistem, format la rândul său, din alte subsisteme, toate aflându-se într-o interdependenţă şi intercondiţionare reciprocă, ceea ce îi poate asigura stabilitatea sau instabilitatea.

Totodată, organizaţiile sunt sisteme deschise, activând într-un mediu din care preiau şi transformă elementele primite (intrările în sistem) în bunuri sau servicii, ce sunt redate mediului, pentru a fi consumate (ieşirile din sistem).

Mescon, Alibert şi Khedouri descriu următoarele cerinţe către o organizaţie:

1. prezenţa a cel puţin 2 persoane ce se consideră membri ai organizaţiei;
2. prezenţa a cel puţin un scop comun, acceptat unanim;
3. dorinţa, intenţia membrilor grupului de a activa împreună pentru atingerea scopului.

În interiorul fiecărei organizaţii există factori, care necesită atenţia conducătorului. Aceşti factori sunt: scopurile, structura organizaţiei, sarcinile, tehnologia, oamenii şi cultura organizaţională.

Scopurile sunt stările finale, concrete sau rezultatul dorit, pe care grupul se străduie să-l atingă, activând împreună.

Organizaţia poate fi privită ca un mijloc de atingere a scopurilor. Organizaţiile mari au mai multe scopuri. Scopurile se referă la profit, calitatea serviciilor, pregătirea cadrelor, inovaţii etc. Scopurile organizaţiei trebuie să fie concrete, măsurabile, orientate în timp, realizabile.

Structura organizaţiei reprezintă o corelaţie logică a nivelurilor de dirijare şi a ramurilor funcţionale, amplasate în aşa un mod, ca să permită mai efectiv realizarea scopurile organizaţiei.

Pot fi evidenţiaţi doi factori principali, care acţionează asupra structurii: diviziunea muncii şi sfera controlului.

Diviziunea muncii are loc pe orizontală şi pe verticală, formând subdiviziuni funcţionale şi niveluri de dirijare.

Sfera controlului reprezintă numărul subalternilor unui manager. Dacă managerului i se subordonează multe persoane, atunci sfera controlului este largă, iar structura organizaţiei plată şi invers. În practică, sferele de control sunt foarte variate şi depind de dimensiunile organizaţiei, de tipul de activitate şi altele.

Sarcinile sunt o serie de obiective, care trebuie îndeplinite într-un mod şi un termen stabilit anterior.

Din punct de vedere tehnic, sarcina este acordată nu angajatului, ci postului. Fiecare post are sarcinile sale. Sarcinile sunt de trei categorii:

- cu referire la angajaţi;
- cu referire la mijloace;
- cu referire la informaţie.

Tehnologia este o combinare a deprinderilor calificative, a instrumentarului, a aparatajului tehnic şi a cunoştinţelor tehnice respective, necesare pentru transformarea materialelor, a informaţiei şi oamenilor.

Unul dintre cei mai importanţi factori ai organizaţiei îl reprezintă **oamenii**. Fără oameni, nu există organizaţii, iar fără angajaţi competenţi, nicio organizaţie nu-şi va putea atinge scopurile.

Comportamentul oamenilor în societate şi la serviciu este rezultatul interacţiunii dintre caracteristicile individuale şi factorii mediului înconjurător. Caracteristicile individuale sunt variate şi cuprind: capacităţile, necesităţile, valorile, aşteptările şi altele.

2.2. Mediul extern al organizaţiei. Micromediul

Orice organizaţie îşi desfăşoară activitatea în cadrul unui mediu, numit extern, care reprezintă ansamblul factorilor, ce exercită direct sau indirect influenţe asupra acesteia şi se află în afara sistemului ei de control, dar care îi determină performanţele. El, la rândul său, include două componente: micromediul şi macromediul (*figura 1.1*).

Micromediul este reprezentat de participanţii la mediul cel mai apropiat al organizaţiei, care afectează posibilităţile acesteia de a-şi deservi clienţii. Micromediul este constituit din forţele ce intră, de obicei, în relaţii directe cu organizaţia, având influenţe puternice şi reciproce şi se prezintă ca un ansamblu de condiţii, activităţi şi relaţii specifice.

Macromediul este desemnat de forţele sociale cu rază mare de acţiune, care afectează toţi participanţii la micromediul organizaţiei. Factorii macromediului influenţează indirect asupra organizaţiei, exercitându-şi influenţa pe o arie largă şi pe termen lung. Aceştia sunt factori de ordin general, pe care organizaţia nu-i poate controla.

Indiferent care este gradul de influenţă, organizaţia trebuie să aibă în vedere toţi factorii, pentru a adopta o politică benefică sau pentru a preveni, prin activitatea ei, dificultăţile.

Caracteristicile generale ale mediul extern sunt:

1. modul de influenţă a factorilor din mediul extern;
2. complexitatea mediul extern;
3. mobilitatea mediului extern;
4. neclaritatea, imprecizia mediului extern.

Interrelaţia factorilor mediului extern reprezintă forţa, cu care modificarea unui factor ar influenţa alţi factori.

Interacţiunea factorilor mediului extern, într-un mediu ce se schimbă rapid, modifică, într-o manieră substanţială, mediul intern al organizaţiilor actuale. Conducătorii nu mai pot privi factorii externi ca fiind izolaţi. Ei trebuie să înţeleagă că aceşti factori sunt legaţi şi se modifică în permanenţă.

Prin ***complexitatea mediului extern*** se subînţelege numărul de factori, la care organizaţia este obligată să reacţioneze, fie modificări de legislaţie, presiuni statale sau sindicale, fie schimbări în tehnologie sau în preferinţele consumatorului.

Mobilitatea mediului extern reprezintă viteza cu care se modifică factorii din mediul extern al organizaţiei.

Imprecizia mediului extern se caracterizează atât în funcţie de cantitatea informaţiei de care dispune organizaţia, cât şi de veridicitatea acesteia.

Prima problemă cu care se confruntă managerul este determinarea factorilor, care influenţează activitatea organizaţiei, deoarece este imposibil să se ţină cont de toţi factorii.

În literatura de specialitate, cele mai importante componente ale **micromediului** sunt următoarele: *furnizorii de resurse umane, financiare şi materiale; consumatorii; legislaţia şi organismele publice; concurenţii; sindicatele; partenerii; proprietarii şi intermediarii.*

Furnizorii sunt cei, care asigură resursele necesare desfăşurării normale a activităţii. Ei sunt reprezentaţi prin diverse organizaţii sau persoane particulare, care în baza relaţiilor de vânzare-cumpărare pun la dispoziţie materiile prime şi materialele, combustibilul, energia, apa, echipamentul şi execută o altă gamă de servicii, de exemplu, bancare. Un loc aparte îl au relaţiile cu furnizorii de resurse umane, reprezentaţi prin instituţiile de învăţământ, oficiile forţei de muncă, firmele particulare ce se ocupă de angajări etc.

Consumatorii, clienţii constituie componenta cea mai importanţă a micromediului. Organizaţiile se creează şi există pentru a satisface anumite necesităţi ale consumatorilor. Este foarte important să se analizeze situaţia lor în vederea cunoaşterii cât mai bune a comportamentului, pe care îl adoptă, pentru a veni în întâmpinarea dorinţelor acestora.

Legislaţia. Într-o economie particulară, de exemplu, cea americană, interacţiunea dintre cumpărători şi vânzători a fiecărui produs brut şi fiecărui produs rezultat, cade sub acţiunea multor restricţii juridice. Fiecare organizaţie are statutul său juridic, unde se menţionează cum organizaţia poate să-şi desfăşoare activitatea şi ce impozite trebuie să plătească. În secolul XX, numărul legilor ce se referă nemijlocit la business a crescut foarte mult.

Organismele publice reprezintă orice grupare ce are un interes actual sau potenţial, cu impact asupra capacităţii organizaţionale de realizare a obiectivelor. În categoria acestora se includ: instituţiile guvernamentale, organismele financiare, instituţiile mass-media, organismele publice locale, asociaţiile cetăţenilor, atitudinea publică generală.

Concurenţii reprezintă organizaţii, care produc mărfuri sau prestează servicii similare aceloraşi beneficiari ca şi organizaţia în cauză. Conducătorii fiecărei organizaţii conştientizează că dacă nu se satisfac necesităţile consumatorilor la nivelul cuvenit sau cum fac aceasta con-

curenţii, atunci organizaţia îşi poate pierde clienţii. Există două tipuri de concurenţi: direcţi şi indirecţi.

Concurenţii direcţi sunt cei care satisfac aceleaşi nevoi ale clienţilor, sunt percepuţi ca alternative şi sunt mai uşor de identificat.

Concurenţii indirecţi oferă produse sau servicii diferite, dar pot substitui ofertele organizaţiei.

Este important de subliniat că consumatorii nu sunt unicul obiect al concurenţei organizaţiilor. Ultimii pot, de asemenea, să ducă luptă concurenţială pentru resursele de muncă, material, capital şi dreptul de a utiliza inovaţii tehnice.

Sindicatele reprezintă organizaţii constituite în scopul apărării drepturilor şi libertăţilor salariaţilor. Reprezentaţii sindicatului iau parte la negocierea contractului de muncă, urmăresc crearea unor condiţii adecvate de muncă, respectarea drepturilor angajaţilor, acordarea anumitor facilităţi etc.

Proprietarii reprezintă persoanele fizice sau juridice, care deţin o parte sau toată proprietatea organizaţiei respective. Ei pot să-şi conducă singuri afacerea sau pot angaja persoane competente în managementul afacerilor. Ei, deseori, sunt cei care dictează sau impun condiţiile de activitate sau direcţiile de dezvoltare a organizaţiei, fiind interesaţi de profit şi extinderea proprietăţii sale.

Intermediarii sunt reprezentaţii organizaţiilor, care ajută la promovarea, vânzarea şi distribuirea mărfurilor şi serviciilor către consumatorul final, sub forma de: comercianţi (angrosişti), firme de distribuţie fizică (de comerţ, transport), agenţii de serviciu, de marketing, intermediari financiari etc.

2.3. Macromediul organizaţiei

Macromediul deţine locul esenţial în ceea ce priveşte orientarea activităţii organizaţiei în conformitate cu nevoile societăţii, influenţând acţiunile acesteia prin mai multe tipuri de comportamente: comportamentul cumpărătorului şi distribuitorului, comportamentul şi poziţia concurenţei, comportamentul guvernamental. Factorii mediului de acţiune indirectă, a macromediului, de obicei, nu influenţează operaţiunile organizaţiei, în aşa mod ca factorii mediului de acţiune directă a micromediului. Totuşi, în activitatea sa, conducătorii trebuie să ţină cont de aceşti factori.

Se consideră că cei mai importanţi factori exogeni, care influenţează activitatea organizaţiei sunt cei, care desemnează mediul: economic, politic, socio-cultural, demografic, tehnico-ştiinţific, natural şi juridic.

Mediul economic este elementul esenţial atât la nivel naţional, cât şi internaţional, cu impact semnificativ asupra organizaţiei. El constituie cadrul concret, în care activează organizaţia, fiind definit atât de raporturile care apar în societate în producţia, repartiţia, schimbul şi consumul bunurilor şi serviciilor, cât şi prin structurarea pe ramuri, subramuri şi domenii de activitate.

În situaţia economică, conducerea trebuie să poată evalua, cum influenţează schimbările asupra organizaţiei. Starea economiei mondiale influenţează asupra costului tuturor resurselor şi asupra capacităţii consumatorilor de a cumpăra anumite produse şi servicii. Dacă, de exemplu, se prognozează inflaţia, managerii pot să mărească rezervele de resurse necesare. Este important să înţelegă că una sau mai multe modificări concrete ale situaţiei economice pot influenţa pozitiv asupra unor organizaţii şi negativ asupra altora.

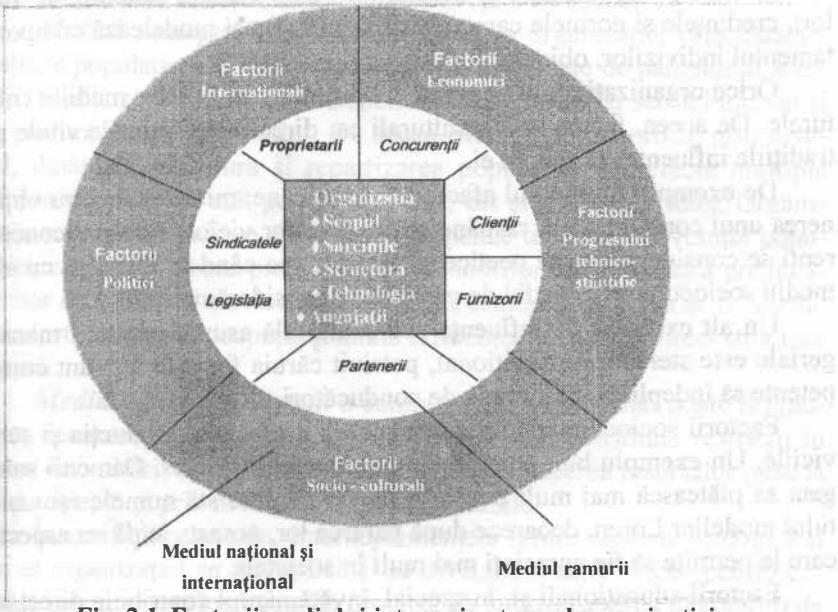


Fig. 2.1. **Factorii mediului intern şi extern al organizaţiei.**

Mediul politic intern şi internaţional afectează întotdeauna activitatea organizaţiilor, deoarece este implicat în: organizarea şi guvernarea statală, politica economică a statului, gradul de participare a statului în economie, stabilitatea politică etc.

Unele aspecte ale stării politice prezintă pentru conducător o importanţă deosebită. Unul dintre ele este atitudinea administraţiei, organelor legislative şi judecătoreşti, în raport cu afacerile. În societatea democratică, aceste atitudini, fiind strâns-legate cu tendinţele socioculturale, influenţează acţiunile guvernului, ca: impunerea taxelor cu înlesniri, cerinţele în raport cu practica de angajare, stabilirea înlesnirilor la impozitare, legislaţia privind protecţia consumatorului, controlul preţurilor şi salariilor etc.

O importanţă mare pentru companiile ce au pieţe de desfacere în alte ţări o are factorul de stabilitate politică. O instabilitate politică poate duce la imposibilitate de a realiza marfa, ceea ce are consecinţe nefaste asupra organizaţiei.

Mediul cultural, social şi educaţional este format din totalitatea factorilor, condiţiilor, relaţiilor şi instituţiilor, care vizează sistemul de valori, credinţele şi normele care vizează societatea şi modelează comportamentul indivizilor, obiceiurilor etc.

Orice organizaţie funcţionează cel puţin în unul dintre mediile culturale. De aceea, factorii socioculturali ca: directivele, valorile vitale şi tradiţiile influenţează asupra ei.

De exemplu, în mediul afacerilor americane, mituirea, pentru obţinerea unui contract dorit, răspândirea zvonurilor vicioase despre concurenţi se consideră acţiuni neetice şi amorale, pe când în alte ţări, cu alt mediu sociocultural, o astfel de practică se consideră normală.

Un alt exemplu de influenţă socioculturală asupra practicii manageriale este stereotipul tradiţional, potrivit căruia femeile nu sunt competente să îndeplinească funcţia de conducători.

Factorii socioculturali influenţează, de asemenea, producţia şi serviciile. Un exemplu bun poate servi producerea hainelor. Oamenii sunt gata să plătească mai mult pentru o haină, pe care stă numele renumitului modelier Loren, deoarece după părerea lor, aceasta le dă un aspect, care le permite să fie apreciaţi mai mult în societate.

Factorii educaţionali şi, în special, învăţământul contribuie direct la amplificarea nivelului de cultură şi schimbarea mentalităţii membrilor

societăţii, care se reflectă în relaţiile organizaţiei cu piaţa, impunând o diversitate a politicelor de piaţă.

Mediul tehnic şi tehnologic constituie cadrul de dezvoltarea a organizaţiei şi prezintă o multitudine de factori, care aparţin diferitor domenii, cum ar fi: invenţiile şi inovaţiile, produsele noi, orientarea fondurilor destinate cercetării-dezvoltării, nivelul tehnic al aparatelor disponibile etc. El îşi pune amprenta, în special, asupra gradului de înzestrare tehnică şi a ritmului modernizării produselor şi tehnologiilor.

Noile descoperiri tehnico-ştiinţifice modifică capacitatea şi structura producţiei, evoluţia nevoilor societăţii, structura consumului, creează noi moduri de satisfacere a nevoilor, identifică nevoi latente, schimbă modelele cererii etc.

Progresul tehnico-ştiinţific a influenţat activitatea organizaţiilor, prin computere, laser, microunde, roboţi, legătură prin sateliţi, energia atomică, fabricarea produselor alimentare sintetice, ingineria genetică etc.

Organizaţiile se implică în dinamica mediului tehnologic atât ca beneficiar, cât şi ca furnizor, prin intermediul pieţei, ceea ce face posibil ca cercetările de marketing să-i asigure „reţete de succes".

Mediul demografic influenţează asupra organizaţiei prin caracteristicile populaţionale, deoarece populaţia, în calitate de partener al acesteia, se află atât în postura de beneficiar al bunurilor şi serviciilor, cât şi în postura de creatoare a lor. De aceea, situaţia demografică, prin nivelul, dinamica, structura şi repartizarea populaţiei, are efecte multiple asupra organizaţiei atât pe termen scurt, cât şi pe termen lung. Organizaţia trebuie să studieze continuu principalele tendinţe în evoluţia populaţiei, care stau la baza prognozelor şi planurilor de activitate a producătorilor de bunuri şi servicii. Aşa trăsături demografice, cum ar fi: vârsta, sexul, starea civilă, ocupaţia şi altele influenţează în mod direct structura cererii.

Mediul natural a devenit o componentă, care nu mai poate fi ignorată, deoarece, actualmente, aspectele ecologice constituie restricţii în calea dezvoltării organizaţiilor, nu doar prin reducerea resurselor puse la dispoziţie, ci şi prin nivelul poluării acceptabile.

În condiţiile actuale, interdependenţele dintre factorii ecologici şi cei ai organizaţiei se multiplică şi se diversifică astfel încât, pentru cunoaşterea şi valorificarea lor în proiectarea şi desfăşurarea în condiţii de maximă eficienţă a activităţilor economice, se impune un efort deosebit.

De reţinut

- Organizaţiile au apărut ca urmare a necesităţii oamenilor, iar managementul ca practică şi ca ştiinţă – drept urmare a necesităţii organizaţiilor.
- Organizaţiile dispun de un mediu intern şi activează într-un mediu extern.
- Mediul în care trăieşte organizaţia, deseori, îi creează probleme, piedici, dar şi facilităţii în activitatea şi dezvoltarea acesteia. De aceea, studierea mediului extern trebuie să devină una dintre sarcinile principale ale organizaţiei.
- Mediul extern al organizaţiei reprezintă factorii, care influenţează direct activitatea organizaţiei, componentele micromediului şi indirect, prin componentele macromediului.
- Micromediul este reprezentat de participanţii la mediul cel mai apropiat al organizaţiei, care afectează posibilităţile acesteia de a-şi deservi clienţii. Micromediul este constituit din forţe ce intră, de obicei, în relaţii directe cu organizaţia, având influenţe puternice şi reciproce şi se prezintă ca un ansamblu de condiţii, activităţi şi relaţii specifice. În acest mediu intră: consumatorii, furnizorii, concurenţii, organele statale etc.
- Macromediul este desemnat de forţele societale cu rază mare de acţiune, care afectează toţi participanţii la micromediul organizaţiei. Factorii macromediului influenţează indirect asupra organizaţiei, exercitându-şi influenţa pe o arie largă şi pe un termen lung. Aceştia sunt factori de ordin general, pe care organizaţia nu-i poate controla. Printre ei se numără: factorii politici, factorii economici, factorii socioculturali, progresul tehnico-ştiinţific etc.
- Mediul extern, în care activează organizaţiile, este de neprevăzut. Organizaţiile trebuie să se aştepte întotdeauna la numeroase obstacole, în special, de natură tehnică şi managerială, cărora trebuie să le facă faţă pentru a supravieţui şi a prospera. De aceea, analiza mediului extern trebuie să constituie o preocupare permanentă a echipei manageriale, întrucât aceasta îi asigură o bază de date actualizată şi o pune în alertă faţă de tendinţele ce se manifestă.

Întrebări pentru discuţii

1. Ce reprezintă organizaţia şi care este rolul ei pentru individ, societate şi dezvoltarea ştiinţei manageriale?
2. Luând drept exemplu un spital, descrieţi factorii din mediul său intern şi explicaţi modul lor de interacţiune?
3. Identificaţi factorii din micromediul unei instituţii medicale concrete şi explicaţi influenţa lor, utilizând exemple?
4. Explicaţi care este rolul şi mecanismul de influenţă asupra organizaţiei a factorilor din mediul extern indirect (macromediului)?

Bibliografie

1. Eţco C. *Management in sistemul de sănătate.* Chişinău, Ed. „Epigraf", 2006, p. 101–113.
2. Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S. *Managementul organizaţiei.* Bucureşti, Ed. „ALL BECK", 2003, p. 125–143.
3. Cole G. A. *Management: teorie şi practică.* Chişinău: Ed. „Ştiinţa", 2004,. p. 443.
4. Мескон М. Х., Албert М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента.* Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.

Capitolul III

CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ

Cuvinte-cheie – cultură, cultură organizaţională, valori, credinţe, norme, artefacte, tipologii culturale, managementul culturii, tradiţii, obiceiuri.

Generalităţi

Unul dintre elementele care influenţează managementul şi eficienţa organizaţiilor şi care se dovedeşte să fie util în soluţionarea multiplelor probleme, ce apar în instituţii este cultura organizaţională.

Cercetătorii din domeniu menţionează că cultura este un element-cheie în realizarea misiunii şi strategiei organizaţiei, în sporirea eficienţei şi în managementul schimbării.

Sporirea interesului managerilor faţă de acest aspect a fost determinată de mai mulţi factori, printre care: dinamismul şi incertitudinea mediului extern; creşterea importanţei factorului intelectual; implicarea angajaţilor în procesul de rezolvare a problemelor şi luare a deciziilor; creşterea rolului elementelor de abordare creativă, gândire strategică; modificarea caracterului muncii, odată cu implementarea tehnologiilor informaţionale performante; schimbarea orientărilor valorice ale angajaţilor etc.

Pentru a realiza o productivitate, respectiv o eficienţă superioară organizaţiile puternice nu se bazează exclusiv pe instrumentele raţionale ale managementului ştiinţific. Acestea folosesc cultura: convingerile profunde, valorile comune şi eroii care le întruchipează, variate ritualuri şi ceremonii, pentru a-şi formula şi susţine majoritatea strategiilor şi politicilor .

Noile condiţii, impuse de accelerarea procesului de globalizare, dezvoltarea tehnologiilor informaţionale şi a telecomunicaţiilor, diminuarea mărimii firmelor, cristalizarea societăţii şi economiei, bazate pe cunoştinţe şi a organizaţiilor, vor conduce la reconsiderarea factorului uman, a culturii organizaţionale, ca elemente importante pentru evoluţia şi performanţele organizaţiilor, indiferent de domeniul de activitate.

Având în vedere accentul pus pe problematica în cauză, în plan mondial, este de aşteptat ca gestionarea diversităţii culturale să devină una dintre principalele provocări manageriale pentru anii care urmează.

3.1. Noţiunea şi funcţiile culturii organizaţionale

Instituţiile medicale sunt organizaţii foarte complexe, care au de îndeplinit o varietate de funcţii şi sarcini, orientate spre realizarea obiectivului principal de acordare a serviciilor medicale calitative populaţiei. Pentru ca instituţiile să-şi poată realiza obiectivele, ele trebuie să ţină cont de multitudinea factorilor din mediul său intern şi extern, care le influenţează direct sau indirect activitatea. Unul dintre aceşti factori este cultura organizaţională.

Termenul ***cultură*** provine de la verbul limbii latine „colere", care înseamnă *a cultiva, a înfrumuseţa* şi a avut iniţial sensul de muncă a pământului.

În anul 1982, în cadrul Conferinţei Mondiale pentru Politicile Culturale a fost ratificată definiţia culturii. Conform acestei definiţii, cultura poate fi astăzi considerată ca ansamblu de trăsături distinctive, spirituale şi materiale, intelectuale şi afective, care caracterizează o societate sau un grup social. Ea înglobează în afara artelor şi a literelor, modurile de viaţă, drepturile fundamentale ale oamenilor, sistemele de valori, tradiţiile şi credinţele.

Conceptul de *cultură,* în evoluţia sa, a trecut prin mai multe etape: de la sensul de *a cultiva pământul*, la *cultura animi*, asociată valorilor artistice realizate de creatorii de artă, de la acesta la sensul de *cultură naţională*, ca în final să fie îmbogăţit cu noi sensuri, cele de *cultură organizaţională* şi *managerială.*

Cultura organizaţională reprezintă unul dintre conceptele importante, care s-au afirmat relativ recent şi au influenţat maniera semnificativă a modului de gândire şi acţiune a cercetătorilor, managerilor şi întreprinzătorilor din diverse organizaţii, din toate zonele lumii. Numeroşi specialişti din domeniile economic, managerial, sociologic, psihologic sunt de acord că, într-o organizaţie, cultura reprezintă un determinant major pentru funcţionalitatea şi performanţele obţinute.

Pe plan mondial, preocupările pentru identificarea culturii organizaţionale, a locului şi rolului ei în succesul sau eşecul, care marchează evoluţia organizaţiei sunt relativ recente. Ele au debutat în 1957, odată cu abordarea firmei ca organism social de către specialistul american Th. Szelnic.

Conceptul de cultură organizaţională s-a răspândit foarte rapid în SUA şi, recent, în Europa Occidentală. El se bazează pe observaţia că organizaţiile din anumite ţări obţin o eficienţă economică mai mare

decât în alte ţări. De exemplu, industria japoneză a demonstrat o rată ridicată de dezvoltare între anii 1950–1980, iar succesul a fost atribuit, în mare parte, politicilor sociale şi practicilor de management cu origine în cultura japoneză.

Cultura organizaţională, din mai multe considerente, prezintă un domeniu de interes major.

Interesul trezit de această nouă latură a practicii manageriale – cultura organizaţională – s-a soldat pe plan teoretic cu numeroase încercări de a o delimita şi defini. În literatura de specialitate nu există o definiţie unanim acceptată.

Conform opiniei autorului C. Vlădescu, *cultura unei organizaţii* poate fi definită pe larg ca un model de credinţe, atitudini, presupuneri şi valori comune într-o organizaţie, care modelează felul în care oamenii acţionează şi interacţionează şi care influenţează puternic modul în care lucrurile se pot realiza.

Autorii O. Nicolescu şi I. Verboncu definesc *cultura organizaţională* ca „ansamblu al valorilor, convingerilor, aspiraţiilor, aşteptărilor şi comportamentelor, conturate în decursul timpului în organizaţie, care predomină în cadrul său şi-i condiţionează direct şi indirect funcţionalitatea şi performanţele".

Astfel, cultura unei organizaţiei se naşte din amestecul de convingeri, precepte, idealuri, comportamente şi limbaje, eroi şi antieroi. Ca şi individul care se manifestă în societate, punându-şi în valoare personalitatea, fiind acceptat, respins sau ignorat, organizaţia, prin cultura ei, se poate impune pieţei şi clienţilor, fiind un cap de afiş, poate exista în limitele mediocrului, a supravieţuirii sau pur şi simplu este destinată izolării şi dispariţiei.

Cultura organizaţională, la rândul său, este influenţată de un şir de factori. Printre aceştia numim:

- ***factorii interni***: managerii organizaţiei; cultura angajaţilor; istoria şi tradiţiile organizaţiei; dimensiunile organizaţiei; metodele de recrutare şi integrare a personalului etc.;
- ***factorii externi***: cultura naţională; factorii tehnici şi tehnologici; factorii juridici; consumatorii; concurenţii etc.

Unul dintre factorii primordiali de care depinde cultura organizaţiilor îl constituie managerii. Ei influenţează asupra culturii, prin comportamentul, atitudinile, nivelul său de cunoştinţe şi abilităţile pe care le au.

Cultura naţională reprezintă unul dintre cei mai importanţi factori ai mediului extern, care influenţează cultura unei organizaţii. Acţionând prin intermediul elementelor sale: limbă, istorie, religie, norme şi obiceiuri, sistem de educaţie şi orientări estetice, etc., cultura naţională influenţează cultura indivizilor unei naţiuni, care uniţi într-o organizaţie sunt determinaţi de aceasta.

În cadrul organizaţiei, cultura organizaţională îndeplineşte mai multe funcţii. De modul în care ele sunt realizate depind, într-o manieră semnificativă, funcţionalitatea şi performanţele organizaţiei. Astfel, cultura organizaţională are următoarele *funcţii:*

- contribuie la dezvoltarea relaţiilor organizaţiei cu stakeholderii acesteia; stakeholderii reprezintă persoane, grupuri sau organizaţii care influenţează sau pot fi influenţaţi de activitatea organizaţiei;
- realizează interfaţa dintre cultura naţională şi cea individuală;
- modelează identitatea individuală şi cea de grup;
- este un determinant major al comportamentului membrilor unei organizaţii;
- asigură sentimentul de apartenenţă la o comunitate;
- oferă protecţie membrilor săi;
- direcţionează salariaţii şi grupurile spre realizarea obiectivelor;
- păstrează şi transmite valorile, credinţele şi altele.

3.2. Modelul Iceberg al culturii organizaţionale

Unul dintre cele mai simple modele ale culturii organizaţionale, propus în 1992 de autorii Kotter şi Heskett, este modelul „Iceberg", ilustrat în schemele 1 şi 2. În el există două niveluri ale culturii: cel vizibil şi cel invizibil. Partea vizibilă şi accesibilă percepţiei cuprinde: produsele artificiale (fizice, de comportament şi verbale); actorii şi eroii; perspectivele indivizilor şi ale organizaţiilor. Partea invizibilă a culturii, care, însă, deţine rolul primordial în formarea, promovarea sau modificarea culturii concrete, o constituie: credinţele, valorile, normele şi concepţiile de bază.

Partea vizibilă. Un component important al părţii vizibile îl constituie *produsele artificiale*.

Produsele artificiale, ca componente prime ale culturii organizaţionale, cuprind o serie de elemente concrete, cele cu care nou-venitul intră în relaţie directă. Această categorie cuprinde un şir de elemente extrem

de diferite, cum ar fi: *produsele fizice, produsele de comportament şi produsele verbale* (schema 2).

Produsele artificiale fizice sau ***artefacte*** sunt cele mai tangibile componentele ale culturii organizaţiei. În acest grup se includ: dimensiunea şi arhitectura clădirilor, amplasarea şi mobilierul birourilor, amenajarea spaţiilor deschise, facilităţi pentru crearea confortului (biblioteci, cantine, săli şi terenuri de sport etc.), vestimentaţia, numele organizaţiei şi altele.

Produsele artificiale de comportament sunt componente culturale, care dau substanţă manifestărilor şi evenimentelor, organizate în interiorul sau în afara organizaţiei. Ele au la bază obişnuinţele, tradiţiile, regulile nescrise, elementele tabu.

Cât privesc tradiţiile care se reflectă prin ritualuri şi ceremonii, putem menţiona că ele reprezintă activităţi elaborate şi planificate, care compun un eveniment special. Ele sunt deseori realizate în beneficiul angajaţilor. Managerii pot întreprinde rituri şi ceremonii, pentru a oferi un exemplu puternic despre ceea ce înseamnă valorile organizaţiei. Acestea sunt ocazii speciale, care întăresc valorile specifice, creează o legătură între oameni, pentru ca aceştia să împărtăşească o viziune şi o percepţie comună şi, de asemenea, celebrează eroii, care simbolizează credinţele şi activităţile importante. Mulţi manageri au conştientizat deja că nu putem privi în viitor, fără a ţine cont de trecut şi fără a păstra şi transmite valorile moştenite.

În majoritatea organizaţiilor există tradiţia de a organiza diferite ritualuri şi ceremonii, cum ar fi: ritualuri de trecere, de împlinire, de reînnoire, de integrare, de reducere a conflictelor etc.

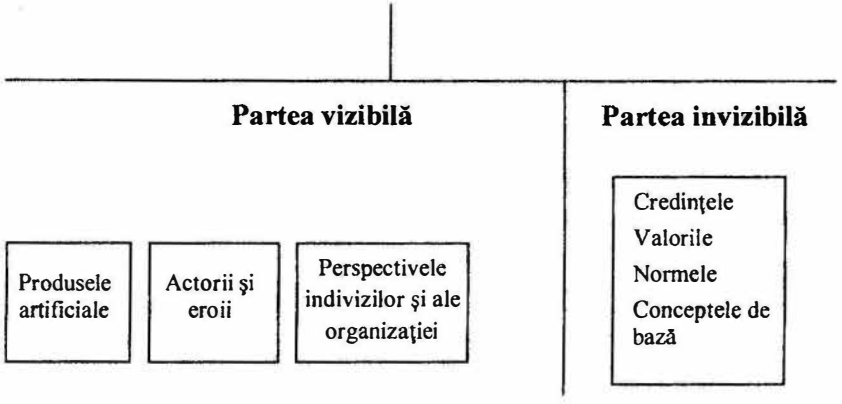
Produsele artificiale verbale sunt alcătuite din limbaje, sloganuri, povestiri, mituri prin care vehiculează mesajele esenţiale ale culturii. Limbajul este marcat de existenţa unor cuvinte, expresii tipice, folosite de personalul organizaţiei pentru a se referi la ei, la alţii, la eveniment sau la organizaţie în ansamblu.

În orice organizaţie, care are deja un anumit număr de ani, apare şi se dezvoltă un folclor creat în jurul modelelor demne de urmat, care devin astfel eroi sau dimpotrivă, în jurul unor persoane denigrate, izolate, nerecunoscute de grup.

Miturile şi povestirile transmit din generaţie în generaţie fapte, întâmplări, valorile esenţiale ale organizaţiei, onorează virtuţile eroilor, oferind exemple de urmat în situaţii similare sau ambigue.

Schema 3.1

Modelul „Iceberg" al culturii organizaţionale



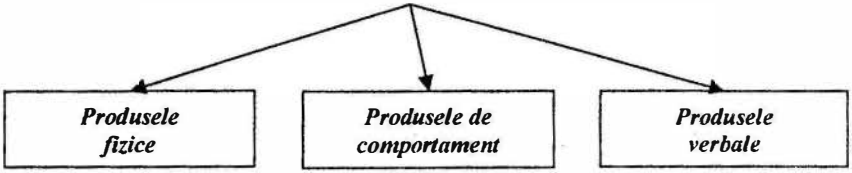
Un alt component important al nivelului vizibil al culturii organizaţionale îl constituie actorii şi eroii.

Actorii sunt personajele, care au jucat sau joacă un rol la moment. Similar actorilor adevăraţi, actorii din organizaţie pot juca atât roluri pozitive, cât negative.

Eroii organizaţiei oferă modele la care oamenii să aspire. Ei sunt personajele centrale ale povestirilor şi miturilor. Apar ca eroi, în special, fondatorii unor organizaţii sau angajaţii, care au adus succesul unor organizaţii aflate în criză, în urma unor remanieri majore. Eroii sunt indivizii, care în virtutea personalităţii, actelor sau atitudinilor, intră în memoria colectivă, oferind organizaţiei o anumită identitate. Rolul lor este de a consolida valorile, de a amplifica sentimentul de apartenenţă la grup şi de a oferi modele demne de urmat.

Schema 3.2

Produsele artificiale ale culturii organizaţionale



- Dimensiunea şi arhitectura clădirilor
- Amplasarea şi mobilierul birourilor
- Amenajarea spaţiilor deschise
- Asigurarea confortului (biblioteci, restaurante, bufete, cabinete medicale săli de sport etc.)
- Vestimentaţia
- Automobilele de serviciu
- Numele organizaţiei

- Obişnuinţele
- Tradiţiile
- Regulile nescrise
- Tabuurile

Ritualurile şi ceremoniile cuprind:

- rituri de trecere
- rituri de împlinire
- rituri de reînnoire
- rituri de integrare
- rituri de reducere a conflictelor
- rituri de degradare

- Limbajul
- Sloganurile
- Povestirile
- Miturile

Produsele verbale prezintă un aspect, care din mai multe considerente trebuie să se afle mereu în atenţia managerilor. Acesta este limbajul, care are un rol esenţial într-o comunicare. Comunicarea dintre medic şi pacient are o influenţă mare asupra pacientului, pentru medicină fiind valabilă, mai mult decât pentru alte profesii, expresia: tratează cu cuvântul. Limbajul verbal şi nonverbal al medicului influenţează evoluţia maladiei diagnosticate, având un efect pozitiv, iar uneori chiar negativ. Totodată, limbajul angajaţilor prezintă un factor, care influenţează imaginea lor şi a organizaţiilor în care activează.

În concluzie, elementele fizice influenţează comportamentul salariaţilor atât prin modul în care ele sunt construite funcţional, cât şi prin mesajele simbolice, pe care le transmit.

După cum s-a menţionat mai sus, în partea vizibilă a culturii organizaţionale se includ *perspectivele,* care pot fi: *organizaţionale* sau *individuale.*

Perspectivele organizaţiei sunt legate, în general, de mediul exterior şi se referă la posibilităţile de dezvoltare ale organizaţiei, la poziţia ei în raport cu concurenţii.

Acesta este un element principal, care atrage şi menţine personalul în interiorul unei instituţii. Dacă instituţia are perspective de creştere şi dezvoltare, atunci ea prezintă o organizaţie în evoluţie. Managerii care, în primul rând, sunt preocupaţi de viitorul instituţiei în mod sigur îşi vor asigura un viitor frumos.

Nu mai puţin important este şi un alt element al culturii organizaţionale – ***perspectivele indivizilor*** din cadrul instituţiei. Ele sunt generate de organizaţie şi se dezvoltă în jurul regulilor, privind performanţele, criteriile şi posibilităţile de promovare, metodele de perfecţionare, modalităţile de selecţie a angajaţilor etc. Perspectivele indivizilor, la fel ca şi perspectivele organizaţiilor, influenţează decizia de angajare a persoanei, dar într-o măsură mai mare, gradul de motivare a angajatului pentru a activa şi a nu pleca din această organizaţie.

Partea invizibilă a culturii

După cum s-a menţionat deja, nivelul invizibil al culturii cuprinde *valorile, credinţele, normele şi concepţele de bază*

Unul dintre elementele de bază ale părţii invizibile ale culturii organizaţionale îl prezintă ***valorile***. Valorile sunt opinii respectate, care acţionează ca principii călăuzitoare pentru indivizi şi organizaţii.

Autorii Deal şi Kennedy sunt de părerea că valorile sunt „esenţa culturii". esenţa filosofiei organizaţiei despre succes, elementul central ce dă sens unei direcţii comune şi indică membrilor sistemului cum trebuie să lucreze împreună. Totodată, ele creează un sens al identităţii, influenţează toate aspectele organizaţiei, indică ce este important în cadrul procesului de luare a deciziilor, definesc ce fel de oameni sunt respectaţi şi semnalează lumii exterioare la ce trebuie să se aştepte din partea unei organizaţii. Dar există câteva condiţii. Pentru ca această funcţie să fie îndeplinită, valorile trebuie să fie cunoscute, însuşite, împărtăşite, respectate şi promovate de toţi angajaţii.

Valorile sunt strâns legate de norme şi credinţe.

Credinţele reprezintă un alt element al nivelului invizibil al culturii organizaţionale. Ele sunt convingeri sau judecăţi de valoare, privind relaţiile ce există între obiecte, concepte şi evenimente, de regulă, exprimate prin propoziţii generale.

Exemple de credinţe:

- credinţa în importanţa fiecărui individ;
- credinţa în viitor;
- credinţa în a fi „cel mai bun";
- credinţa în Dumnezeu şi altele.

Normele sunt descrise ca reguli de comportament, valabile pentru toţi membrii organizaţiei, care derivă din valori şi credinţe. După Feldman, cauzele apariţiei normelor sunt: cerinţele impuse de membrii grupului; primul comportament care apare în grup; evenimentele care au loc în interiorul grupului în timp. Gh. Ionescu şi A. Toma descriu două tipuri de norme organizaţionale: norme formale (implementate prin reglementări oficiale) şi norme informale (care stabilesc modul de comportare a salariaţilor în diferite situaţii, fără a fi impuse prin reglementări oficiale).

Încă un component important al părţii invizibile a culturii organizaţionale îl constituie ***concepţiile de bază***. Acestea sunt reprezentări şi idei ale conducerii, cu privire la organizaţie, angajaţi, parteneri de afaceri. Concepţiile de bază dau esenţă culturii organizaţionale şi toate celelalte componente se dezvoltă şi se consolidează în urma promovării şi menţinerii lor. Astfel, dacă managerii îşi doresc organizaţii prospere, ei vor acţiona şi vor dezvolta componentele invizibile şi vizibile în aşa mod încât organizaţia să devină aşa cum şi-o doresc.

Cunoaşterea concepţiilor de bază este importantă din considerentul că modificarea fundamentală a culturii este posibilă numai în cazul schimbării concepţiilor de bază.

3.3. Tipurile de culturi organizaţionale

Dat fiind faptul că cultura organizaţională este un fenomen complex, pentru a fi distinsă, trebuie aplicată analiza tipologică a principalelor ei varietăţi. Stabilirea unei tipologii a culturilor organizaţionale permite orientarea mai bine în faţa diversităţii lor.

Numeroşi autori au încercat să elaboreze modele sau tipologii ale culturii organizaţionale.

Clasificarea culturilor organizaţionale implică o serie de dificultăţi, cauzate nu doar de diversităţi, corespunzătoare personalităţii şi individualităţii fiecărei organizaţii, ci şi de acelea ce corespund eterogenităţii criteriilor şi punctelor de vedere, promovate de diverşi autori.

Tipurile de culturi care pot fi întâlnite în organizaţii sunt prezentate în *tabelul 3.1.*

Tabelul 3.1

Tipurile de culturi organizaţionale

Nr. crt.	Criteriul	Tipurile de culturi
1.	Sfera de cuprindere	Cultură dominantă şi subculturi
2.	Intensitate	Culturi puternice şi slabe
3.	Caracter	Culturi pozitive şi negative
4.	Nivelul de participare	Culturi participative şi non-participative
5.	Gradul de risc şi rapiditatea Feedback-ului	Culturi de tip dur; cultura celor ce lucrează cu abnegaţie; cultura „pariază pe compania ta"; cultura-proces
6.	Configuraţie	Cultura rolului; cultura puterii; cultura sarcinii; cultura personală

Tipul de cultură care se poate stabili în interiorul unei instituţii medicale depinde de mai mulţi factori. Aceştia pot fi factorii interni: managerii instituţiei; cultura angajaţilor; istoria, tradiţiile şi dimensiunile organizaţiei; metodele de recrutare şi integrare a personalului etc.; factorii externi: cultura naţională; factorii tehnici şi tehnologici; factorii juridici; consumatorii; concurenţii etc.

În cadrul majorităţii organizaţiilor mari există o cultură dominantă şi mai multe subculturi. Instituţiile medicale, fiind considerate organizaţii de dimensiuni mari, dispun atât de culturi dominante, cât şi de subculturi. ***Culturile dominante*** sunt cele împărtăşite de majoritatea membrilor instituţiei. ***Subculturile*** sunt tipurile de culturi, care pot fi identificate la nivel de subdiviziuni sau secţii. Cultura totală a unei instituţii medicale poate fi omogenă sau eterogenă, după gradul în care culturile subgrupelor sunt similare sau diferite. Este lesne de înţeles că cu cât instituţia va dispune de mai multe secţii, cu atât mai mare va fi posibilitatea existenţei mai multor subculturi. Aceasta, la rândul său, poate crea probleme de coordonare internă şi apariţia conflictelor între subculturi. De acea, managerii instituţiilor medicale trebuie să cunoască tipul de cultură dominantă şi tipurile de subculturi, existente în organizaţia sa. Cu acest scop, specialiştii recomandă efectuarea periodică a unui diagnostic al culturii instituţiei.

O importanţă mare pentru organizaţie o are nu doar configuraţia tipului de cultură existent, dar şi caracterul lui. Astfel, după caracter, culturile pot fi pozitive şi negative. ***Culturile pozitive*** pun accent pe participare, încredere, adaptare la mediu, comunicare şi flexibilitate. Ele sunt caracterizate prin omogenitatea valorilor şi perspective ce oferă motivarea pozitivă. Concepţiile de bază sunt orientate spre consultarea subordonaţilor, decizia grupului şi cooperare.

Culturile negative se întâlnesc, de regulă, în organizaţiile mari, care promovează aroganţa, birocraţia, centralizarea excesivă. Ele au ca trăsături: lipsa de încredere în individ, lipsa de dialog, rigiditatea, concentrarea deciziei la nivelurile superioare. Managerii opresc schimbările în cadrul organizaţiei, în special cele venite din partea subordonaţilor.

Este necesar de menţionat că o cultură negativă contribuie treptat la falimentul organizaţiei. Însă nu trebuie exagerat rolul unei culturi pozitive. Deşi este admis faptul că acest tip de cultură generează performanţe înalte, practica demonstrează că această regulă nu funcţionează liniar şi nu este valabilă pentru toate cazurile. Dacă o cultură pozitivă se rupe de realitatea mediului extern, ea poate deveni rigidă, sufocantă şi inhibantă.

O importanţă foarte mare are şi intensitatea culturii. Conform acestui criteriu, culturile pot fi puternice şi slabe. Dacă o cultură pozitivă este slabă, ea nu are destule forţe pentru a-şi face vizibile efectele. Şi dacă o cultură negativă este puternică, atunci aceasta constituie un adevărat pericol pentru organizaţia în cauză.

Organizaţiile cu o ***cultură slabă*** pun accent pe produsele pe care le fabrică, în timp ce cele cu o ***cultură puternică*** pun accent pe indivizii a căror muncă este integrată în producerea acestor produse.

Când cultura dominantă a organizaţiei este susţinută de membrii ei, care se identifică cu scopurile organizaţiei şi acţionează împreună pentru a le realiza şi este caracterizată prin omogenitatea componentelor, se poate afirma că există o ***cultură puternică.***

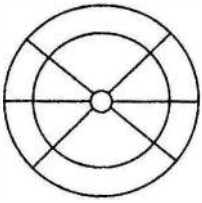
Într-o ***cultură slabă,*** valorile, normele şi credinţele sunt diferite, neomogene. Nu există un set de valori cunoscute, unanim acceptate şi promovate de angajaţi. Culturile slabe sunt caracterizate prin eroi distructivi, ritualuri dezorganizate şi sărbători puţine, angajaţii lucrând pentru bani. Se observă diminuarea moralului, loialitate slabă şi accentul pe termen scurt.

După cum s-a menţionat anterior, conform configuraţiei, autorul Handy, distinge patru tipuri de culturi organizaţionale:

1. ***cultura puterii;***
2. ***cultura sarcinilor;***
3. ***cultura rolurilor (birocratică);***
4. ***cultura personală.***

Cultura puterii

Organizaţia în care predomină o astfel de cultură, se aseamănă cu o pânză de păianjen.

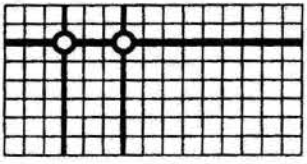


Caracteristici

- Centrul acestei „pânze" este sursa principală de putere de la care iradiază agenţii acestei puteri, de obicei, fiind vorba de specialişti.
- Organizaţia se bazează pe existenţa unui lider puternic, charismatic.
- Structurile şi regulile formale sunt considerate mai puţin importante decât personalitatea conducătorului.
- Pentru comunicarea interioară sunt utilizate contactele interpersonale directe.
- Acest comportament depinde, exclusiv, de calitatea persoanelor ce deţin puterea, comportamentul lor fiind esenţa succesului organizaţiei.

Cultura sarcinilor

Poate fi reprezentată ca o reţea cu multe noduri (ca o schemă matricială), în care puterea se află în interstiţiile acestei reţele.

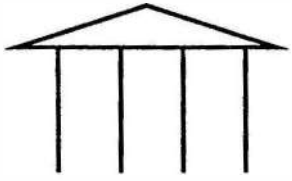


Caracteristici

- Este caracteristică organizaţiilor orientate spre obţinerea rezultatelor.
- Filosofia de funcţionare a unei asemenea organizaţii constă în posibilitatea de a pune împreună oamenii potriviţi cu resursele necesare, având o mare autonomie şi libertate, pentru realizarea obiectivului stabilit.
- Autoritatea este cea a expertului şi este bazată pe poziţia ocupată în structura organizaţiei.
- Este cultura echipei, în care nu există ierarhii rigide, capacitatea de lucru în echipă fiind cea mai apreciată.
- Din cauza accentului pus pe creativitate şi rezistenţă, fază de centralism, într-o astfel de organizaţie este greu de impus disciplina.
- În timpul schimbărilor rapide, cu suficiente resurse disponibile este eficace cultura sarcinilor.
- Este o cultură ce oferă multă flexibilitate într-un mediu instabil, asigurând o viteză mare de reacţie, necesitând însă resurse considerabile pentru a funcţiona.

Cultura rolului

A fost schematizată sub forma unui templu grecesc.



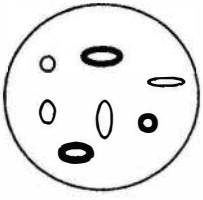
Caracteristici

- Puterea o dau „stâlpii de susţinere", care întruchipează funcţiile şi departamentele organizaţiei (finanţe, producţie, etc.), fiecare cu mare autoritate şi autonomie individuală.
- Puterea şi autoritatea sunt deţinute de diferite grupe cu funcţii specifice.
- Fişa postului este mai importantă decât cei ce ocupă postul.
- Activitatea organizaţiei se bazează pe proceduri birocratice.
- Posturile sunt ierarhizate strict, iar problemele se rezolvă prin trimiterea lor către autorităţile ierarhic-superioare.

- Astfel de organizaţii, cele mai bune rezultate le obţin în medii stabile, cu resurse suficiente, atunci când au de îndeplinit sarcini repetitive, chiar în volum sporit.
- Managementul este foarte flexibil, controlul concentrându-se asupra rezultatelor şi mai puţin asupra mijloacelor, de aceea este considerată şi o cultură ce poate genera instabilitate.
- Dezavantajul principal constă în faptul că rareori există resurse suficiente pentru o astfel de organizaţie.

Cultura personală

Poate fi reprezentată ca o galaxie cu clustere stelare.



Caracteristici

- În această cultură, individul creativ se află în centrul atenţiei şi al admiraţiei organizaţiei.
- Dacă există o structură formală a organizaţiei, aceasta e redusă la minim, ea existând doar pentru a-i servi pe indivizii din interior. Organizaţia se focalizează pe cuiburi de „stele", iar regulile şi normele organizaţiei sunt dezvoltate în jurul acestor personalităţi. În acest model, nu obiectivele organizaţiei primează, ci cele ale indivizilor care decid şi deţin puterea.
- Regulile sunt, în general, puţine şi permisive. Se consideră că profesiile liberale pot adopta atitudini înrudite cu această cultură, creând mici „celule" de cultură personală în interiorul culturii organizaţionale mai largi. Spre exemplu, un doctor sau un avocat este apreciat pentru că urmăreşte cu preponderenţă interesul personal, realizările obţinute fiind pentru propria carieră şi doar indirect şi pentru organizaţia în care activează; astfel, organizaţia este doar locul unde îşi pot desfăşura activitatea în interes personal şi doar în subsidiar, care creează beneficii şi pentru organizaţie în ansamblu.

3.4. Managementul culturii organizaţionale

Managementul culturii se referă la reintroducerea sau implementarea unei culturi funcţionale existente sau schimbarea unei culturi disfuncţionale.

Managementul culturii este o problemă de analiză şi diagnostic, urmată de aplicarea unei măsuri de consolidare corespunzătoare sau de schimbarea metodei de lucru.

Utilitatea evaluării culturale derivă din faptul că acest procedeu permite:

- obţinerea unor informaţii pentru fundamentarea unor strategii sau politici organizaţionale;
- crearea şi transmiterea viziunii manageriale;
- furnizarea informaţiilor pentru programele de schimbare organizaţională;
- identificarea elementelor reale şi a celor de ficţiune din cadrul organizaţiei;
- perfecţionarea comunicării;
- contribuţia la succesul creării organizaţiilor mixte;
- obţinerea avantajului competitiv al instituţiei etc.

Deoarece culturile au evoluat şi sunt adânc înrădăcinate, se modifică greu. Este foarte greu să-i faci pe oameni să-şi schimbe atitudinile şi credinţele adaptate şi, deseori, încercările de a face acest lucru eşuează. Ceea ce se poate întreprinde este să-i facem să-şi schimbe comportamentul în aşa fel, încât să reducă elementele disfuncţionale în cultură şi să susţină introducerea elementelor funcţionale.

Dar, schimbarea comportamentului nu este întotdeauna uşoară, deşi poate avea loc în situaţii dramatice, cum ar fi: crize, schimbarea unei proprietăţi sau sosirea unui conducător puternic, autocrat, charismatic şi vizionar.

Analiza culturii şi diagnosticarea nevoilor manageriale poate fi efectuată prin observarea şi notarea comportamentelor, care indică valorile şi normele prevalente în organizaţie. La o analiză mai detaliată se utilizează interviurile, chestionarele, focus-grupurile (grupurile reprezentative de angajaţi ale căror opinii sunt recomandate în problemele organizaţionale sau de muncă), discuţii privind atitudinile şi seminarele de lucru.

Tehnicile managementului culturii

Pentru a facilita managementul culturii sunt utilizate abordările enumerate în continuare.

1. Problema declarării misiunii şi a valorii care statuează, în mod explicit, obiectivele organizaţiei şi valorile pe care le adoptă pentru a ajunge acolo; aceste declaraţii trebuie să reprezinte realitatea şi trebuie să fie urmate de seminare de lucru, pregătire şi discuţii care să traducă cuvintele în fapte.
2. Seminarele de lucru la care se adună persoanele implicate, pentru discutarea noilor modalităţi de comportament şi practica aplicabilităţii lor.
3. Programele de educaţie şi pregătire care lărgesc cunoştinţele şi deprinderile persoanelor.
4. Programele de management al performanţei care să asigure, prin mecanisme de fixare a obiectivului şi de evaluare a performanţei că valorile, normele şi comportamentele, pe care programul de schimbare culturală le dezvoltă sunt incluse şi acţionează ca parte a procesului normal de management.
5. Sistemele de recompensare care să răsplătească angajaţii pentru comportamentul, care este în concordanţă cu valorile precizate într-un program de schimbare a culturii.
6. Astfel de programe pot fi utilizate nu doar pentru schimbarea, dar şi pentru reconsolidarea unei culturi, în mod ideal, ele trebuie să fie conduse pe o bază organizaţională vastă, dar trebuie să se recunoască faptul că diferite părţi ale organizaţiei pot, în mod legitim, să aibă diferite culturi şi că impunerea unei culturi noi asupra lor poate fi neproductivă.

De reţinut

- Cultura organizaţională a jucat un rol major în naşterea şi dezvoltarea unui nou mod de a concepe organizaţia şi de a acţiona în mediul intra- şi extraorganizaţional. Motivele care justifică interesul tot mai accentuat al teoreticienilor şi managerilor pentru cunoaşterea culturii organizaţionale sunt diverse.
- Cultură organizaţională, ca şi cultura socială, operează cu nivelurile profunde ale credinţelor, aşteptărilor şi valorilor umane. Acestea, manifestându-se practic prin atitudini, ritualuri şi simboluri, formează suportul pentru majoritatea comportamentelor organizaţionale. Astfel, cercetarea culturii organizaţionale asigură un mod de a evalua personalul, fără a solicita folosirea unor modele psihologice sau sociale sofisticate.

- Cultura organizaţională este esenţială pentru obţinerea succesului şi reprezintă o componentă importantă a managementului instituţional. Influenţând prin elementele sale vizibile şi, mai ales invizibile, ea acţionează şi determină atitudinile şi comportamentele nu doar a managerilor şi angajaţilor, ci şi a consumatorilor de servicii medicale.
- Cultura este tot mai des acceptată de manageri ca instrument de perfecţionare, deoarece prezintă realităţile organizaţiei, care sunt foarte relevante pentru funcţionalitatea acesteia. Importanţa culturii organizaţionale derivă şi din faptul ca ea contribuie atât la adaptarea organizaţiei la mediul său extern, cât şi la integrarea ei internă.
- Conştientizată şi utilizată corect, cultura organizaţională poate aduce ameliorarea performanţelor organizaţiei în raport cu modalităţile de atribuire şi urmărire a responsabilităţilor, cu maniera de valorizare a competenţelor şi comportamentelor, cu modul de concepere şi funcţiune a structurilor şi instrumentelor de gestiune. În acest context, cultura organizaţională devine o componentă flexibilă, dinamică şi adaptabilă a politicilor şi strategiilor organizaţiei. Prin intermediul acestor elemente, instituţia evoluează în orice sistem concurenţial.

Întrebări pentru discuţii

1. Cum se interpretează conceptul de cultură organizaţională?
2. De ce este necesar ca managerii şi angajaţii să cunoască şi să evalueze anumite elemente ale culturii organizaţiilor sale?
3. Ce funcţii îndeplineşte cultura într-o organizaţie?
4. Luând drept exemplu o instituţie medicală concretă, încercaţi să evaluaţi elementele vizibile şi invizibile ale culturii ei organizaţionale.
5. Ce criterii veţi pune la baza unui diagnostic tipologic al culturilor organizaţionale dintr-o instituţie medicală?
6. Identificaţi tipurile de culturi organizaţionale după criteriile de configuraţie, caracter şi intensitate existente în instituţia în care vă faceţi studiile?

Bibliografie

1. Eţco C. *Management în sistemul de sănătate.* Chişinău, Ed. „Epigraf" S.R.L., 2006, p. 493–508.
2. Năstase M. *Cultura organizaţională şi managerială.* Bucureşti, Ed. „ASE", 2004.
3. Nicolescu O., Verboncu I. *Management.* Bucureşti, Ed. Economică, 1997, 596 p.

4. Ionescu Gh., Toma A. *Cultura organizațională și managementul tranziției.* Bucureşti, Ed. Economică, 2001.
5. Androniceanu A. *Managementul schimbărilor.* Bucureşti, Editura „ALL", 1998. p.170.
6. Vlădescu C. *Managementul serviciilor de sănătate.* Bucureşti, Ed. „Expert", 2000.

FUNCŢIILE MANAGERIALE ALE ORGANIZAŢIEI

Cuvinte-cheie – funcţie managerială, prognoză, planificare, planificare strategică, organizare, structură organizatorică, delegarea autorităţii, motivare, teorii ale motivării, control, strategii de control, evaluare, antrenare, coordonare.

Generalităţi

Esenţa managementului o reprezintă funcţiile sau atributele. Cunoaşterea şi înţelegerea funcţiilor managementului constituie o premisă majoră pentru interpretarea conţinutului ştiinţei şi practicii riguroase a managementului. Spre deosebire de procesul de execuţie, procesul de management este realizat de către manager, adică acea persoană special-împuternicită, care cu ajutorul celor cinci funcţii ale managementului reuşeşte să orienteze activitatea salariaţilor spre realizarea obiectivelor propuse de organizaţie.

4.1. Conceptul de funcţii ale managementului.

Definiţie. Funcţiile managementului – ansamblul de acţiuni relativ independente care se succed într-o anumită ordine în timp, care sunt efectuate de orice conducător şi care exercită o influenţă raţională asupra obiectului condus, în vederea stabilirii şi realizării obiectivelor.

Istoric. Formarea acestor funcţii ţine de începuturile ştiinţei managementului şi aparţine lui Henri Fayol. El a delimitat cinci funcţii ale managementului: *previziune, organizare, comandă, coordonare şi control*, care prin conţinutul lor, în general, îşi păstrează şi azi valabilitatea.

Ulterior au avut loc alte abordări ale funcţiilor managementului. Deşi numărul funcţiilor variază de la un autor la altul, esenţa lor este aceeaşi.

Caracteristicile generale ale funcţiilor manageriale:

- ele se exercită în toate organizaţiile, indiferent de marime şi de profil;
- în raport cu nivelul ierarhic la care se exercită, au conţinuturi de manifestare diferite;
- în raport cu nivelul la care se exercita, au importanţă şi ponderi diferite;
- totalitatea funcţiilor reprezintă conţinutul procesului de conducere;

- procesul de management are un caracter ciclic, care începe cu definirea scopului propus, continuă cu precizarea obiectivelor pe un anumit termen, stabilirea sarcinilor pentru componenţii unităţii şi se încheie cu analiza realizării lor;
- în componenţa fiecărei funcţii se pot evidenţiază subfuncţii. De exemplu, funcţia planificării conţine următoarele subfuncţii: previziunea, stabilirea scopurilor, acceptarea deciziilor, strategia şi politica.

4.2. Previziunea – atribut în realizarea planificării. Planificarea strategică

Definiţie. Previziunea cuprinde un ansamblu de activităţi, prin care se asigură identificarea tendinţelor existente, prefigurarea proceselor şi fenomenelor viitoare, stabilirea şi realizarea obiectivelor şi a resurselor necesare.

Funcţia de previziune oferă managerilor posibilitatea de orientare asupra problemelor de perspectivă ale evoluţiei întreprinderii. De realizarea funcţiei de previziune depinde modul de manifestare a celorlalte funcţii.

Exercitarea funcţiei de previziune se concretizează în prognoze, planuri, programe, strategii, tactici şi politici, diferenţiate în funcţie de orizontul de timp la care se referă, gradul de detaliere şi obligativitate a îndeplinirii. Prognoza şi planificarea constituie surse de reducere a incertitudinii activităţii economice, în timp ce programarea asigură operaţionalitatea previziunii.

În procesul de manifestare a funcţiei de previziune putem delimita patru etape:

1. elaborarea prognozei sau strategiei întreprinderii;
2. elaborarea planurilor de durată medie;
3. elaborarea programelor sau bugetelor;
4. reconsiderarea prognozei (strategiei), planurilor şi programelor întreprinderii.

Prognoza reprezintă evaluarea probabilă, efectuată pe bază ştiinţifică a evoluţiei componentelor cantitative şi calitative ale unui domeniu de activitate, pentru o perioadă delimitată de timp (minim 10 ani, nefiind obligatorie).

Prognoza furnizează soluţii alternative (variante) de natură strategică, reprezentând pentru factorii de decizie căi posibile, fără a avea caracter imperativ. Întrucât evidenţiază tendinţele dezvoltării şi prezintă va-

riante posibile de evoluţie, prognoza constituie un instrument de investigaţie şi cunoaştere, de prefigurare a viitorului.

Planurile cuprind perioada între 1 lună şi 5 ani, au grad de detaliere foarte mare şi caracter obligatoriu.

Programele se caracterizează prin timp redus (o decadă, o zi, un schimb, o oră), detaliind în timp şi spaţiu obiectivele planificate. Instrumentele programării sunt programele operative şi bugetele.

Reconsiderarea îndeplineşte feedbackul funcţiei de previziune şi are la bază un şir de verificări şi evaluări a componentelor previziunii: programe, bugete, planuri şi prognoze în raport cu situaţiile concrete, în care se află întreprinderea. Verificarea şi evaluarea fiecărui component al funcţiei de previziune pot să impună introducerea unor corecturi.

Funcţia de planificare. Planificarea strategică

Definiţie. *Funcţia de planificare* presupune proiectarea şi estimarea evoluţiei firmei, incluzând toate activităţile care conduc la definirea obiectivelor şi la determinarea acţiunilor adecvate, care permit realizarea obiectivelor stabilite. Funcţia de planificare răspunde la întrebările *ce, cum,* şi *când* se va realiza şi *cine* este responsabil.

Istoric. Planificarea, ca funcţie a procesului de conducere, e tratată de Taylor, în cartea sa „Principiile conducerii ştiinţifice" (1911) ca rezultat al diviziunii muncii intelectuale şi fizice.

Elementele planificării: funcţia de planificare solicită managerilor sa ia decizii în legatură cu următoarele elemente fundamentale:

- obiectivele;
- formularea acţiunilor ce trebuie urmate (strategiile);
- resursele necesare;
- implementarea.

Tipurile de planificare:

- planuri strategice;
- planuri operaţionale;
- planuri curente.

Succesul în afaceri depinde de modul în care managementul răspunde la factorii de mediu, de incertitudinea şi instabilitatea acestora. Aceasta presupune realizarea procesului de *planificare strategică.*

Rezultatul planificării strategice este planul strategic al firmei, obţinut prin analiza mediului organizaţiei, formularea misiunii organiza-

ţiei, stabilirea obiectivelor strategice şi formularea strategiilor, în vederea realizării obiectivelor şi misiunii propuse.

Planurile strategice sunt elaborate de managerii de pe nivelurile ierarhice superioare pe termen lung, descriu misiunea şi scopul organizaţiei şi stabilesc obiectivele organizaţionale, pentru a crea baza planurilor operaţionale.

Planurile operaţionale sunt orientate spre activităţile zilnice, lunare, anuale, care trebuie efectuate pentru îndeplinirea planurilor strategice; uneori sunt numite planuri tactice şi au drept obiecţii alocarea resurselor şi programarea activităţilor; implică coordonarea şi controlul fluxurilor de resurse interne (de exemplu: planuri de marketing, planuri de producţie şi aprovizionare, planuri financiare, planuri de personal).

Procesul planificarii strategice include:

1. declararea misiunii;
2. analiza SWOT (analiza mediului intern şi extern: punctele forte, slabe, oportunităţile şi pericolele organizaţiei);
3. formularea obiectivelor;
4. analiza alternativelor strategice şi elaborarea strategiei (planului);
5. implementarea planului.

Misiunea (scopul de bază) organizaţiei este cauza principală a existenţei ei. *Misiunea* este expunerea scurtă a valorilor de bază şi a filosofiei organizaţiei, precum şi descrierea unor tipuri concrete de servicii şi produse, prestate societăţii.

Un obiectiv bun este realist, măsurabil, alocat în timp şi indica priorităţile organizaţiei.

Alternativele de bază din cadrul organizaţiei sunt:

a) creşterea limitată (stabilirea scopurilor reieşind din rezultatele în corelare cu inflaţia);
b) creşterea (stabilirea scopurilor cantitativ şi calitativ);
c) micşorarea, reducerea (lichidarea, separarea surplusului; reducerea şi reorientarea);
d) combinarea alternativelor.

4.3. Organizarea ca concept şi funcţie managerială. Tipologia structurilor. Principiile delegării

Definiţie. Organizarea reprezintă procesul de identificare şi structurare a resurselor umane, materiale şi financiare în aşa fel, încât să asigure realizarea scopului şi a obiectivelor organizaţiei.

Istoric. După H. Fayol, organizarea constă în construirea dublului organism – social şi material al unei organizaţii şi înzestrarea acestuia cu tot ceea ce îi este necesar pentru funcţionarea sa: personal, materiale, utilaje, energie, bani.

Organizarea ca funcţie a managementului, înseamna elaborarea de structuri şi metode de acţiune, adoptarea şi exploatarea efectivă a acestora în acţiune, iar ca atribut al managementului înseamnă folosirea judicioasă a resurselor umane şi materiale pentru rezolvarea unor probleme concrete.

Structura organizatorică reprezintă ansamblul posturilor şi compartimentelor, modul în care sunt construite şi grupate, precum şi legăturile care se stabilesc între ele în scopul realizării obiectivelor acesteia.

Elementele de bază ale structurii organizatorice

- ***Postul*** – ansamblul sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor care îi revin unei persoane în mod organizat la acelaşi loc de muncă.
- ***Funcţia*** exprimă competenţele, autoritatea şi responsabilitatea, care sunt comune posturilor cu sarcini similare. Există funcţii de execuţii şi funcţii manageriale.
- ***Compartimentele*** grupează sub aceeaşi autoritate ierarhică un ansamblu de posturi, carora le revin sarcini cu caracter permanent, activităţii omogene, în dependenţă de un singur manager.
- ***Legăturile structurale*** se stabilesc ca urmare a necesităţilor comunicării între personalul organizaţiei. Ansamblul legăturilor determină o reţea a canalelor de transmitere a informaţiilor.
- ***Treptele (nivelurile) ierarhice*** definesc poziţia pe care o ocupă compartimentele situate pe liniile ierarhice. Treptele ierarhice sunt rezultatul delegării de autoritate. Managementul de vârf este considerat prima treaptă ierarhică.
- ***Aria de control*** reprezintă numărul de persoane care pot fi coordonate nemijlocit, în mod eficient, de un manager.

Structurile organizatorice pot fi clasificate în 2 grupe.

1. ***Structuri de tip clasic,*** încadrate în aşa-numitul model mecanic, datorită faptului că sunt gândite să funcţioneze ca mecanisme ale unei maşini automate, se mai numesc structuri birocratice sau ierarhice.

   Se clasifica în:

   a) *structura ierarhic – liniară* („line") – fluxul autorităţii şi dispoziţiei poate fi reprezentat printr-o linie neîntreruptă;

b) *structura funcţională* („staff") presupune structurarea activităţii firmei pe funcţiuni; şefii, în cadrul structurii funcţionale, conduc funcţiile şi nu obiectivele producţiei;

c) *structura liniar – funcţională* (mixtă) cuprinde serviciile ierarhice, care au sarcină principală de a lua decizii, de a executa activitatea şi care poartă responsabilitatea conducerii, dar şi serviciile funcţionale, care au drept sarcină principală culegerea informaţiilor, analiza şi interpretarea lor, pregătirea deciziilor.

2. ***Structuri de tip modern,*** corespunzătoare unui model organic, concepute să funcţioneze ca organisme biologice, adaptabile, care cuprind:

a) *matricea* – ea presupune un lanţ dual al comenzii: care corespunde ierarhiei verticale din departamentele funcţionale şi influenţei laterale responsabilităţilor (managerilor) de proiecte. Poate avea caracter temporar (funcţionând până la realizarea proiectului) sau permanent;

b) *reţeaua* – o organizaţie a relaţiilor; organizaţia centrală încheie relaţii contractuale cu alte organizaţii în vederea îndeplinirii funcţiilor ei esenţiale, în centrul reţelei se afla un nucleu managerial, care supraveghează operaţiile aferente unei funcţii cu competenţele proprii şi coordonează relaţiile cu alte organizaţii, care îndeplinesc celelalte funcţii din organizaţia reţea;

c) *organizaţia ciorchine* – un grup de oameni cu diferite specializări, care lucrează împreună o anumită perioadă; grupul îndeplineşte şi o serie de funcţii manageriale bine-definite; organizaţia ciorchine este alcătuită din mai mulţi oameni, coordonaţi de un număr restrâns de manageri de vârf.

Structurile tradiţionale se caracterizează prin:

- activitatea bazată pe control;
- alocarea sarcinii prin dispoziţii;
- structuri axate pe funcţiuni;
- flux informaţional vertical;
- concentrarea atenţiei asupra problemelor interne;
- structura organizatorică rigidă şi stabilă.
- delegarea nu este la fel de importantă ca supravegherea directă.

Structurile de tip modern se caracterizează prin:

- diferenţierea orizontală mare, care are reguli puţine (cele existente sunt nescrise);

- descentralizarea deciziei;
- tehnostructura aproape inexistentă;
- posibilitatea de a aparţine oricui (decurge din recunoaşterea competenţei).

Delegarea autorităţii, a competenţelor, a împuternicirilor angajaţilor – instrument de eficientizare a conducerii

Realizarea funcţiei manageriale (organizarea) implică valorificarea următoarelor concepte:

- autoritate;
- responsabilitate;
- răspundere;
- centralizare/descentralizare;
- delegare.

Autoritatea poate fi definită, ca drept de a lua decizii, prin care se alocă şi consumă resursele organizaţiei sau ca drept legal de a da ordine.

Responsabilitatea este obligaţia de a înfăptui, în cea mai bună manieră posibilă, o sarcină încredinţată. Acceptând sarcinile şi primind autoritate, persoana îşi asumă şi responsabilitate. Este important de reţinut că responsabilitatea nu poate fi delegată. Conducătorul nu poate să transmită responsabilitatea sa subalternului.

Răspunderea este obligaţia de a da socoteală cuiva pentru acţiunile întreprinse sau pentru eşecul acestora. În cadrul acesteia este necesară respectarea principiului parităţii: responsabilitatea şi răspunderea pentru activitatea depusă nu trebuie să fie, nici prea mare, nici prea mică, în raport cu autoritatea delegată celui în cauză.

Orice organizaţie este centralizată sau descentralizată, în funcţie de amploarea responsabilităţilor acordate managerilor individuali din cadrul unei subunităţi a acesteia.

În companiile cu o *structură strict centralizată*, procesul de luare a deciziilor este concentrat în mâinile conducătorului sau ale unei subdiviziuni.

În *structura descentralizată,* la procesul de pregătire, acceptare a deciziilor participă nu doar conducătorii nivelului de sus, ci şi specialiştii, şefii de secţii, subdiviziuni.

Centralizarea şi descentralizarea sunt 2 procese cu semnificaţie opusă, care pune în evidenţă gradul de delegare a autorităţii. Cu cât gradul de delegare a autorităţii este mai înalt, cu atât organizaţia este mai

descentralizată. Delegarea vizează deplasarea sarcinilor de la nivelurile ierarhice superioare spre cele inferioare.

Delegarea este arta/ştiinţa de a transfera o parte din autoritatea managerului subordonaţilor, astfel încât aceştia să fie responsabili în faţa acestuia, deşi responsabilitatea generală pentru realizarea obiectivului propus îi revine în întregime managerului. După cum spunea Mari Parcher Follet, una din clasicii managementului, este important faptul că esenţa conducerii se reduce la capacitatea de a putea obţine îndeplinirea lucrului de către subordonaţi.

De aceea, într-adevăr, delegarea reprezintă un act, care îi permite omului să devină conducător.

Arta delegării implică:

- receptivitatea managerului privind ideile altora;
- dorinţa managerului de a împărţi autoritatea;
- capacitatea managerului de a accepta greşelile subalternilor;
- încrederea în subordonaţi.

Delegarea implică executarea unor controale globale, concentrate pe obiective, dar nu pe activităţi, care să permită un feedback eficient pentru cei care li s-a delegat autoritatea.

Concomitent cu delegarea sarcinilor şi responsabilităţii are loc şi delegarea împuternicirilor.

Împuternicirile (competenţa sau autoritatea formală) – limite în utilizarea resurselor organizaţiei, inclusiv a personalului, în cadrul cărora, titularul are dreptul a acţiona. Împuternicirile sunt de două tipuri.

Împuternicirile liniare – cele ce se transmit, nemijlocit, de la conducător la subalterni şi la alţi subalterni. Delegarea împuternicirilor liniare formează ierarhia nivelurilor de conducere. Se mai numeşte principiul scalar.

Împuternicirile de aparat se clasifică în trei tipuri de bază:

a) consultativ – se invită specialişti vremelnici sau permanenţi;
b) de deservire – ca exemplu, secţia cadre;
c) de personal – când conducătorul îşi găseşte un secretar sau ajutor.

4.4. Motivarea: teorii şi metode de aplicare

Motivarea – integritatea forţelor motrice interne şi externe, care impun omul la activitate, determină limitele şi formele activităţii şi orientează spre realizarea obiectivelor.

Necesităţile – starea de insuficienţe fiziologice sau spirituale, care au caracter general cu elemente individuale.

Motivul – cauza care provoacă anumite acţiuni ale persoanei.

Stimulente – pârghiile de influenţă sau purtători de „iritare", provocaţi din anumite motive. Motivarea poate fi de 2 tipuri:

a. *negativă* – prin impunere;
b. *pozitivă* – prin stimulare.

Modelul motivării (teorii)

I. Teorii motivaţionale de conţinut

Teoriile motivaţionale, bazate pe trebuinţe (teorii de conţinut) pornesc de la definirea trebuinţelor (nevoilor) umane ca stări de necesitate, care se manifestă prin apariţia unei tensiuni şi a unei stări de dezechilibru în sistemul organic sau de personalitate, dezechilibru care necesită eliminarea şi de reinstaurare echilibrului. Acestea încearcă să răspundă la unele întrebări. Ce îi motivează pe oameni? De ce se comportă oamenii într-un anume fel? Din această categorie fac parte modelele: ierarhiei trebuinţelor a lui Maslow, modelul motivaţiei de realizare a lui McClelland, teoria bifactorială a lui Herzberg.

Ierarhia trebuinţelor (Maslow)

În concepţia lui Maslow, trebuinţele umane sunt aranjate pe mai multe niveluri, în funcţie de importanţa lor, într-o piramidă ierarhică. Până când trebuinţele aşezate la nivelurile inferioare nu sunt satisfăcute, cele superioare nu apar ca motivaţie.

Nivelul 1 al piramidei. Trebuinţele fiziologice sunt cele legate de hrană, odihnă, etc. În mediul organizaţional, acestea sunt satisfăcute prin: salariu, condiţii de muncă optime, pauze de lucru, masă gratuită.

Nivelul 2. Trebuinţele de securitate sunt cele legate de siguranţă, protecţie. Asigurarea medicală, compensaţiile, planul de pensionare, condiţiile sigure de muncă, echipament de protecţie, post sigur, salariul decent pot intra în această categorie.

Nivelul 3. Trebuinţele de apartenenţă şi de dragoste. Organizaţia le poate satisface prin activităţi sociale şi de grup, favorizarea interacţiunii între angajaţi, prietenii profesionale, organizarea unor întruniri la nivel de organizaţie.

Nivelul 4. Trebuinţele de apreciere şi stimă. În mediul organizaţional, acestea sunt satisfăcute prin: mărirea salariului, laudă, apariţia numelui în ziarul întreprinderii, birou propriu, titlu şi rang, premii.

Nivelul 5. Trebuinţele de autoactualizare, particularizate la mediul organizaţional: posibilităţi de performanţă, încurajarea creativităţii, responsabilitate, avansare, autonomie.

Primele trei trebuinţe (fiziologice, securitate şi apartenenţă) mai sunt cunoscute şi sub denumirea de trebuinţe de deficienţă (lipsa acestora având repercusiuni asupra sănătăţii fizice şi psihice), următoarele două (trebuinţele de apreciere şi autoactualizare) formează trebuinţele de creştere, satisfacerea lor ducând la dezvoltarea şi împlinirea persoanei.

Modelul motivaţiei de realizare a lui McClelland

Este un model motivaţional, care delimitează următoarele nevoi: apartenenţa, puterea şi succesul (realizare).

Persoanele, caracterizate prin nevoie de apartenenţă (afiliere), caută preponderent relaţii de colaborare, prietenie, apartenenţă, dragoste, deseori conformându-se părerilor celorlalţi. Pentru aceste persoane, relaţiile apropiate şi de durată sunt motivante, deseori lucrând în servicii de asistenţă socială şi de consiliere.

Nevoia de putere se manifestă prin necesitatea de a controla mediul înconjurător şi persoanele cu care intră în contact. McClelland a identificat două forme ale acestei nevoi: puterea personală, care implică controlul şi dominarea altora, fără a fi preocupat de scopurile organizaţiei; puterea instituţionalizată (socializată), în care influenţarea şi dominarea celorlalţi este un mijloc, prin care se realizează obiectivele organizaţiei.

Persoanele cu o nevoie de realizare puternică doresc să demonstreze competenţă, să exceleze într-un domeniu, să realizeze obiectivele stabilite. Pentru aceste persoane, banii sunt un motiv major, aceste recompense simbolizează realizarea obiectivelor stabilite.

Teoria bifactorială (Herzberg)

Herzbeg propune o teorie bifactorială a satisfacţiei muncii (engl., two-factor theory, motivation-hygiene theory). Factorii care determină eforturile personalului se clasifică în 2 categorii:

1. *factori igienici* – care determină neplăcerea în muncă: salariul, securitatea muncii, condiţiile de muncă, competenţa superiorilor, relaţiile interpersonale; realizarea lor nu aduce satisfacţii, starea nefavorabilă produce neplăcere;
2. *factori motivatori* – care produc satisfacţii numai dacă sunt prezenţi: recunoaşterea contribuţiei şi eforturilor, promovarea, posibilitatea dezvoltării etc.

II. Teorii motivaţionale procesuale

Teoriile procesuale pun accentul pe procesele sau factorii psihologici, care influenţează motivaţia, încercând să explice cum apare motivaţia. Se mai numesc cognitive, deoarece sunt interesate de percepţiile oamenilor asupra mediului, în care îşi desfăşoară activitatea şi de modul în care aceştia îl înţeleg şi interpretează. Aceste teorii încearcă să răspundă la întrebările. Cum apare motivaţia? Care sunt modalităţile şi relaţiile dintre diferiţi factori implicaţi? Reprezentative sunt: teoria aşteptărilor (Vroom), teoria echităţii (Adams), modelul Porter (model mixt).

Teoria aşteptărilor a lui Vroom

Teoria aşteptărilor pleacă de la premisa că intensitatea efortului depus de individ într-o activitate depinde de valoarea recompensei, pe care aşteaptă să o primească în schimb. În orice situaţie, omul este interesat de majorarea câştigului şi micşorarea pierderilor (de efort, timp, etc.).

Teoria aşteptării este construită în jurul a trei elemente de bază:

- aşteptarea (relaţia efort-performanţă);
- instrumentalitatea (relaţia performanţă-rezultat);
- valenţa (valoarea rezultatelor).

Intensitatea ridicată a motivaţiei rezultă din combinarea celor trei componente, toate absolut necesare. Lipsa unui element (oricare dintre cele trei) determină lipsa motivaţiei.

Teoria echităţii a lui Adams

Angajaţii, membrii oricărui grup subiectiv raportează recompensele primite prin eforturi, apoi le raportează la remunerarea altor persoane, ce execută activităţi analogice. Dacă compararea denotă disbalanţe sau inegalităţi, apare starea de încordare psihologică, care poate fi diminuată prin schimbarea cheltuielilor de muncă sau a recompensei.

Psihologul J. Stacey Adams (1965) susţine că starea de tensiune negativă, generată de perceperea unei inechităţi, motivează oamenii să acţioneze în direcţia restabilirii echităţii (Johns, 1998).

Teoria evidenţiază faptul că oamenii sunt interesaţi atât de valoarea recompenselor primite şi de obţinerea acestora, cât şi de justeţea acordării acestora în comparaţie cu ceea ce li se oferă altora. În baza efortului, experienţei, educaţiei, competenţei, ideii, abilităţii, ei compară ceea ce obţin ei cu ceea ce obţin alţii: nivel salarial, creşteri salariale, promovări, recunoaştere, oportunităţi, etc.

Modelul Porter are la bază teoriile aşteptării şi echităţii.

Rezultativitatea muncii angajaţilor depinde de 3 variabile: eforturile depuse, capacităţile şi caracteristicile persoanei, conştientizarea rolului său în procesul muncii. Nivelul efortului investit e influenţat de valoarea recompensei şi siguranţa acesteia.

4.5. Funcţia de control. Caracteristicile controlului eficient

Definiţie. Funcţia de ***control*** cuprinde ansamblul proceselor, prin care performanţele organizaţiei sunt măsurate şi comparate cu obiectivele stabilite iniţial, în vederea eliminării deficienţelor constatate şi integrării abaterilor pozitive.

Funcţia de control îşi relevă două laturi nedisociabile:

- pasivă – de înregistrare şi evaluare a performanţelor;
- activă – de corectare a a performanţelor.

Evaluarea este o componentă esenţială a controlului şi o condiţie a desfăşurării şi finalizării lui.

Există trei tipuri de control: preliminar, curent, definitiv.

1. *Controlul preliminar.* Se efectuează până la începerea lucrului de organizaţie. Se realizează prin anumite reguli, manifestări şi direcţii de comportare. Se foloseşte în trei direcţii: pentru oameni, resurse materiale şi resurse financiare.
2. *Controlul curent.* Se efectuează nemijlocit în timpul lucrului. Obiectul de control sunt subalternii. Se bazează pe rezultatele obţinute. Pentru a efectua acest control, aparatul de conducere are nevoie de o legătură inversă, directă. Acestea sunt date despre rezultatele primite.
3. *Controlul definitiv.* În limitele acestui control, după ce a fost îndeplinit tot lucrul, după o anumită perioadă de timp, stabilită preliminar pentru realizarea şi finalizarea lucrului la fel se foloseşte legătura inversă.

   Controlul definitiv are două funcţii.

   a) Oferă conducerii informaţia necesară pentru planificare, în cazul în care se presupune ca în viitor să fie efectuat un lucru analogic.

   b) Formează motivaţia.

Procesul de control implică măsurarea performanţelor, compararea lor cu standardele şi aplicarea acţiunilor de corectare a abaterilor nedorite. Deci, procesul de control implică următoarele acţiuni:

- stabilirea standardelor de performanţă;
- evaluarea performanţelor efective;
- compararea performanţelor efective cu standardele şi stabilirea abaterilor şi a cauzelor acestora;

– adoptarea măsurilor de reglare a organizaţiei şi structurilor ei organizatorice.

Caracteristicile controlului efectiv

1. *Direcţia strategică a controlului.* Controlul trebuie să aibă un caracter strategic, adică să oglindească prioritățile generale ale organizaţiei şi să le susţină.

2. *Orientarea asupra rezultatelor.* Scopul final al controlului constă în rezolvarea sarcinilor, apărute în faţa organizaţiei. Efectuarea măsurilor şi informarea despre rezultatele lor sunt importante, ca mijloace de atingere a scopului. Pentru a fi efectiv, controlul trebuie să se asocieze cu alte funcţii ale conducerii.

3. *Să corespundă cauzei.* Pentru a fi efectiv, controlul trebuie să corespundă modelului de activitate controlat. El trebuie să măsoare şi să evalueze obiectiv, ce într-adevăr este important.

4. *Să se efectueze la timp.* Pentru a fi efectiv, controlul trebuie să se efectueze la timpul potrivit, la un interval de timp, care adecvat corespunde fenomenului controlat.

5. *Să fie mobil.* Controlul, ca şi planurile, trebuie să fie mobil şi să se acomodeze uşor la schimbările ce au loc.

6. *Să fie simplu.* Pentru ca un control să fie simplu, el trebuie să necesite eforturi mici. O sistemă complicată duce la dezordine, iar aceasta înseamnă pierderea controlului asupra situaţiei.

7. *Să fie economicos.* Dacă cheltuielile, folosite pentru sistema controlului, depăşeşte avantajele create de ea, e mai bine ca organizaţia să nu folosească această sistemă a controlului.

De reţinut

- Totalitatea funcţiilor mangementului reprezintă procesul de conducere, care are un caracter ciclic: previziune, planificare, organizare, motivare şi control.
- De realizarea funcţiei de previziune depinde modul de manifestare a celorlalte funcţii. Prognoza şi planificarea constituie surse de reducere a incertitudinii activităţii economice. Planificarea strategică este necesară pentru ca organizaţia să poată reacţiona adecvat la schimbările mediului exterior, precum şi pentru înţelegerea mai eficientă a posibilităţilor actuale şi viitoare ale organizaţiei.
- Performanţele economice ale instituţiei medicale sunt strâns legate de structura organizaţiei (de concentrarea raţională a tuturor resurse-

lor disponibile şi direcţionarea eficientă a eforturilor puse). Sarcina managerului constă în alegerea acelei structuri, care răspunde mai bine atât scopurilor şi sarcinilor, cât şi mediului extern al organizaţiei.

- Delegarea autorităţii, a competenţelor şi a împuternicirilor angajaţilor este un instrument de eficientizare a conducerii, de sporire a calităţii serviciilor medicale şi de mărire a eficienţei economice.
- Motivaţia trebuie analizată şi ca un proces de satisfacere a trebuinţelor. Pentru ca un individ să fie motivat la locul de muncă, el trebuie să aibă certitudinea că, efectuând o anumită activitate, aceasta îi va satisface şi propriile trebuinţe. Teoriile motivaţionale (teorii orientate spre conţinutul motivaţiei şi teorii orientate spre procesul motivaţional) încearcă să explice cum începe, cum este susţinut un anumit comportament, cum este direcţionat şi oprit acesta.
- Controlul managerial este procesul, prin care cadrele de conducere din organizaţie se asigură că subordonaţii se comportă şi acţionează în conformitate cu planurile, structura şi regulile acesteia. Necesitatea controlului reiese din insuficienţa resurselor organizaţiei şi adevărul confirmat de viaţă că orice activitate sau persoană trebuie supusă controlului, fără excepţie.

Întrebări pentru discuţii

1. Explicaţi conţinutul funcţiilor managementului.
2. Care este modul de aplicare a funcţiilor managementului în desfăşurarea procesului de management la nivelul instituţiei medicale.
3. Explicaţi legăturile conexe dintre funcţiile managementului.

Bibliografie

1. Eţco C. *Management în sistemul de sănătate.* Chişinău, Ed. „Epigraf" S.R.L., 2006.
2. Nicolescu O., Verboncu I. *Management.* Bucureşti, Ed. Economică, 1997, 596 p.
3. Vlădescu C. *Managementul serviciilor de sănătate.* Bucureşti, Ed. „Expert", 2000.

COMUNICAREA ŞI DECIZIA – PROCESE DE LEGĂTURĂ ÎN EXERCITAREA FUNCŢIILOR MANAGERIALE

Cuvinte-cheie – proces de comunicare, comunicare interpersonală, emitent, comunicare orală, mesaj, comunicare în scris, receptor, comunicare nonverbală, feedback, reţele de comunicare, comunicare operaţională, bariere în comunicare.

Generalităţi

Comunicarea este o dimensiune esenţială atât în viaţa personală, cât şi în cea profesională. Până acum a existat tendinţa de a trata comunicarea primară ca pe o acţiune individuală şi/sau interpersonală. Comunicarea individuală sau personală este numai un aspect al comunicării organizaţionale.

În procesul de dirijare a managerului, comunicarea nemijlocit are o importanţă şi mai mare. Pentru a realiza obiectivele, conducătorul trebuie să poată duce o conversaţie şi să comunice efectiv. Ideile conducătorului trebuie să fie înţelese de subalterni. Dacă acest fapt este neglijat, atunci calea, în realizarea misiei organizaţiei, devine mai lungă.

Conform datelor statistice, managerul, pentru comunicarea cu subordonaţii săi, cheltuie de la 50% până la 90% din timpul său.

5.1. Esenţa teoretică a comunicării. Elementele şi etapele comunicării. Tipurile de comunicare în organizaţie

Numeroşi autori au formulat definiţii ale comunicării (după F. E. Dance, peste 90), punând accent pe diferite aspecte ale acesteia.

Comunicarea este:

- situaţia de a stabili o relaţie cu cineva;
- schimbul de informaţii, idei, atitudini;
- necesitatea fiinţei umane de a face schimb de informaţie cu alţii.

Ea se realizează printr-un proces dinamic verbal sau nonverbal, care permite persoanelor să se înţeleagă, să ajungă la o comunicare de sentimente, opinii, experienţe şi informaţii.

Procesul de comunicare, ca proces de legătură, este definit ca schimb de informaţie dintre 2 sau mai multe persoane, scopul principal, fiind asigurarea circulaţiei informaţiei.

În funcţie de aceasta, comunicarea îndeplineşte *rolul de informare, instruire, motivare şi obţinere de informaţii.*

- Informarea poate consta în transmiterea faptelor, impresiilor sau interpretările pe baza unor evenimente. Informaţiile transmise nu presupun influenţarea comportamentului, ci diminuarea asimetriei informaţionale dintre membrii unei organizaţii.
- Instruirea are un scop bine precizat şi urmăreşte modificarea comportamentelor.
- Motivarea are ca scop o schimbare specifică a comportamentului sau împiedicarea unei schimbări în rău, care ar putea surveni în lipsa comunicării.
- Obţinerea informaţiilor este opusul informării şi constă în determinarea interlocutorului de a furniza informaţii.

Elementele şi etapele comunicării

Procesul de comunicare se derulează prin intermediul următoarelor componente: emiţător, receptor, mesaj, canal.

- *Emiţătorul,* care se află în ipostaza de manager sau subordonat, este persoana, care iniţiază comunicarea.
- *Mesajul* reprezintă forma fizică a informaţiei, transmisă de emiţător spre receptor. Majoritatea conţinuturilor unei comunicări se materializează prin cuvinte scrise sau rostite. În afara acestora există şi componente nonverbale.
- *Canalul* este calea de transmitere a informaţiei, care este strâns legat de mesaj.
- *Receptorul* (destinatarul), ca şi emiţătorul, se poate afla în ipostaza de subordonat sau manager şi este persoana sau grupul de persoane, care beneficiază de mesajul informaţional.

În timpul schimbului de informaţie, expeditorul şi destinatarul trec prin câteva etape:

1. lansarea ideii;
2. codarea şi alegerea căii de transmitere;
3. transmiterea;
4. decodarea – transmiterea simbolurilor expeditorului în rândurile destinatarului.

Lansarea ideii – un efort de gândire, de chibzuire, de pregătire a comunicării.

Codarea şi alegerea căii de transmitere – până a transmite ideea spre subaltern, ea este cifrată cu ajutorul cuvintelor, al intonaţiei, al gesturilor (ideea se transformă în comunicare).

Transmiterea – mişcarea informaţiei de la conducător la subalterni, care este numai o etapă a procesului de comunicare. Procedura transmiterii se realizează cu ajutorul vorbirii, materialelor în scris, cu ajutorul mijloacelor tehnice.

Recepţionarea şi decodarea – destinatarul, primind informaţia, o descifrează cu ajutorul efortului de gândire, vizual, audio, în caz dacă informaţia primită nu necesită o reacţie de răspuns, procesul de comunicare ia sfârşit. Nu în toate cazurile subalternul, descifrând informaţia, o înţelege tocmai: comunicări neeficiente

Tipurile de comunicare într-o organizaţie

Varietatea comunicării, la nivelul unui spital ca organizaţie, face dificilă clasificarea. Ea poate fi efectuată după mai multe criterii.

A. După canalul de comunicare:

- *comunicarea formală* – precizată riguros de acte normative, regulamente de funcţionare interioară, dispoziţii cu caracter intern etc. şi concretizată în informaţii strict necesare pentru desfăşurarea activităţii specifice;
- *comunicarea neformală* – stabilită spontan între posturi (de exemplu, manageri, medici, asistente medicale, personal auxiliar) şi compartimente, reflectată în informaţii neoficiale cu caracter personal sau general; uneori apar în formă de zvonuri.

Conţinutul acestor zvonuri poate consta în: informaţia despre reducerea ce va avea loc; noi metode de pedeapsă pentru încălcări; schimbări în structura firmei; avansarea în post a lucrătorului; conflictul a 2 conducători; viaţa personală a conducătorului sau a colegilor.

B. În funcţie de direcţia şi sensul comunicării:

- *comunicarea verticală descendentă* se manifestă între manager şi subordonaţi (de exemplu, între manager şi şefii de secţii, între medicul-şef de secţie şi medici, între asistenta superioară şi celelalte asistente) şi concretizează transmiterea deciziilor, instrucţiunilor, regulamentelor, sarcinilor sau în solicitarea informaţiilor; volumul acestei comunicări depinde de stilul managementului preponderent autoritar sau participativ;

• *comunicarea verticală ascendentă* se stabileşte între subordonaţi şi manageri, prin intermediul căreia aceştia obţin un feedback pe linie ierarhică; totodată sunt furnizate informaţii pertinente cu privire la situaţia domeniilor conduse (de exemplu, date brute pentru educatori, statistici – numărul de internări/externări, numărul operaţiilor, numărul deceselor; resurse materiale şi financiare consumate şi necesare; stocuri, probleme specifice);

• *comunicarea orizontală* se realizează între posturi sau compartimente, situate la acelaşi nivel ierarhic, între care există relaţii de cooperare (de exemplu, între medicii de aceeaşi specialitate şi de specialităţi diferite; între asistente şi medici); ele vizează conlucrarea şi consultarea profesională, pentru elaborarea unor situaţii informaţionale complexe sau pentru îndeplinirea unor obiective comune (de exemplu, consult profesional interdisciplinar);

• *comunicarea oblică* apare între posturi şi compartimente, situate la niveluri ierarhice diferite, fără ca între acestea să existe relaţii autoritare de tip ierarhic (de exemplu, între farmacia spitalului şi secţiile clinice; între compartimentele clinice şi paraclinice; între farmacie şi compartimentul financiar etc.). Acest gen de comunicare constă în transmiterea unor indicaţii metodologice privind desfăşurarea activităţii altor posturi sau compartimente.

C. După modul de transmitere:

• *comunicarea verbală* constituie cea mai mare parte a conţinutului unei comunicări şi se materializează prin cuvinte rostite sau scrise; exprimarea verbală uşoară depinde de caracteristicile personalităţii celui, care transmite mesajul şi de calităţile vocale ale acestuia;

• *comunicarea nonverbală* se referă la comunicarea fără cuvinte:

– intonaţia şi registrul unei voci;
– rapiditatea vorbirii;
– ţinuta corpului;
– mişcarea feţei (mimica feţei)
– contactul vizual (mişcarea ochilor);
– gesturile.

După constatarea lui Albert Mehrabian, din totalul mesajelor, 10% sunt verbale (numai cuvinte), 35% sunt vocale (tonalitatea vocii, inflexiunea şi alte sunete) şi 55% sunt mesaje nonverbale.

După estimările profesorului Ray Bridwhistell, o persoană obişnuită, de-a lungul unei zile, vorbeşte efectiv 10–11 minute, iar o propoziţie

crează aproximativ 2 secunde şi jumătate. El consideră că în cadrul unei conversaţii, componenţa nonverbală poate să ajungă la mai mult de 65%

Majoritatea cercetătorilor sunt de acord cu constatarea, potrivit căreia, comunicarea verbală este utilizată cu precădere pentru transmiterea informaţiilor, în timp ce comunicarea nonverbală este folosită pentru exprimarea atitudinii interpersonale, iar în anumite cazuri, pentru a înlocui mesajele verbale.

Comunicarea nonverbală este un proces complex, care include omul, mesajul, starea sufletească, mişcările corpului. Când „simţim" că cineva ne-a minţit, de fapt remarcăm că limbajul trupului său nu este în concordanţă cu cuvintele rostite de acea persoană. Este ceea ce oratorii numesc simţul auditoriului sau raportul cu un grup de oameni.

Există gesturi al căror înţeles este universal (ridicatul din umeri pentru a exprima nedumerirea; zâmbetul – când oamenii sunt fericiţi; încruntatul – când sunt trişti sau supăraţi).

Căile de comunicare nonverbală sunt reacţiile involuntare, care sunt evidente pentru cei din jur.

Limbajul tăcerii este un instrument puternic de comunicare, care trebuie folosit cu abilitate. Tăcerea nu implică şi absenţa comunicării. Ea poate fi o tehnică eficientă de încurajare a răspunsurilor sau pentru o comunicare bidirecţională reală.

Limbajul timpului dă indici despre importanţa sau complexitatea problemei (punctualitatea, timpul alocat transmiterii unui mesaj).

Limbajul trupului este un mijloc, care permite celui căruia îi este adresat mesajul să obţină informaţii suplimentare despre ceea ce gândeşte de fapt şi simte vorbitorul în acest moment, precum şi o imagine despre ce fel de om este (persoană entuziastă, grosolană, pompoasă, lipsită de eficacitate). În acelaşi timp poate transmite vorbitorului indicaţii despre modul, în care este recepţionat mesajul. Din această categorie fac parte: orientarea şi poziţia corpului, mişcările capului, expresia feţei, mişcarea ochilor, gesturile.

Este important de reţinut că nu doar cuvintele înseamnă comunicare şi că mesajul verbal este transmis împreună cu cel nonverbal; acţiunile vorbesc mai bine decât cuvintele. Atunci când sensul mesajului nonverbal intră în conflict cu cel verbal, ponderea mai mare în recepţionare o are mesajul nonverbal,căruia de regulă i se dă crezare. Cu o bună pregătire se poate detecta nervozitatea unei persoane, care se ascunde în

spatele umorului fin, lupta unui angajat de a se evidenţia, în ciuda unei nepăsări aparente.

Comunicarea în scris. În comunicarea organizaţională, documentele de bază sunt: nota de serviciu, procesul-verbal, darea de seamă, raportul.

Nota de serviciu este o comunicare internă scurtă, referitoare la un fapt particular, prin care se solicită ceva sau se informează persoanele sau compartimentele despre unele evenimente, măsuri etc. Ea dă esenţialul, simplifică secundarul şi sacrifică restul. Fiind o comunicare, oficială care stabileşte responsabilităţi, nota de serviciu se întocmeşte de obicei în două exemplare, destinatarul semnându-se pe copia de primire (pentru unele tipuri de note există formulare cu rubrici pentru menţionarea datei şi a timpului de primire). Ca orice altă formă de comunicare scrisă, nota menţionează emitentul şi destinatarul (nume, funcţie, compartiment) şi este semnată de emitenent.

Procesul-verbal consemnează o relaţie precisă, scrisă de o persoană calificată şi autorizată în acest sens, pentru a fi citită în public (de unde şi numele ei). Procesul-verbal conţine:

- constatarea unui fapt, incident, eveniment;
- consemnarea unei mărturii, a unei declaraţii;
- acordul la care au ajuns două părţi;
- rezoluţiile luate cu o anumită ocazie.

Autorul comunicării relatează cu fidelitate evenimentul, declaraţia, rezoluţia, acordul, dar nu comentează conţinutul. Procesul-verbal este datat şi semnat de autor şi de declaranţi sau martori, pentru a confirma autenticitatea.

Darea de seamă are, de obicei, un volum mai mare decât procesul-verbal şi comunică detaliat modul de îndeplinire a unei însărcinări. Faptele sunt descrise cât mai fidel, pentru a pune la curent cu realitatea un superior sau un for, într-o manieră obiectivă, fără a analiza sau comenta. Ca şi la celelalte forme de comunicare scrisă se va menţiona data întocmirii, emitentul şi destinatarul.

Raportul este o comunicare mai complexă, care cuprinde analiza unor fapte sau a unei situaţii, cu scopul de a orienta un for superior spre o anumită decizie sau acţiune. El are o formă riguroasă şi trebuie să respecte câteva reguli:

- să menţioneze date precise despre subiect;

- înlănţuirea ideilor să fie logică şi să cuprindă argumentări şi aprecieri personale;
- să tindă, în final, spre prezentarea unor propuneri practice.

Feedbackul. Feedbackul semnifică legătura inversă în comunicare şi are anumite cerinţe:

- să oferi feedback înseamnă să arăţi emitentului cum ai înţeles mesajul lui;
- feedbackul poate fi verbal sau nonverbal, intenţionat sau neintenţionat;
- să primeşti feedback înseamnă să afli, din creaţia receptorului, dacă mesajul tău a fost auzit şi înţeles;
- procesul de comunicare se reglează pe baza acestui feedback.

Managerul furnizează feedback pozitiv sau negativ, pentru influenţarea comportamentelor, îndrumare, sfătuire, pentru instruire şi informare, evaluare şi motivare. Managerul, solicitând feedbackul, trebuie să ştie să folosească în mod productiv feedbackul primit. Deprinderile de furnizare, primare şi solicitare a feedbackului, sunt parte componentă a competenţei de a comunica a managerului. Atitudinea sa pozitivă, în toate aceste acte de comunicare, este esenţială.

Procesul de furnizare de feedback nu presupune că cel care îl furnizează are dreptate, iar cel care-l primeşte trebuie corectat. Feedbackul trebuie să fie o invitaţie şi interacţiune prin comunicare şi prin crearea sau aprofundarea de relaţie.

Comunicarea inversă – emitentul şi destinatarul se schimbă cu rolurile, comunicarea inversă joacă un rol foarte important, ea arată, indică, ce informaţie a fost recepţionată, înţeleasă, acceptată, lipsa ei duce la micşorarea eficienţei procesului de conducere. Conducătorul poate să fie izolat de subalternii săi sau şi mai rău, indus în eroare.

Comunicarea inversă, de asemenea, permite micşorarea influenţei zgomotului (gălăgiei). Factorii care pot denatura conţinutul informaţiei: defectele vorbirii, greşeli în cifrare/descifrare, capacităţile de percepere ale subalternului, diferite niveluri ierarhice.

5.2. Comunicarea managerială eficientă. Bariere în comunicarea interpersonală şi organizaţională

Funcţionarea eficace a sistemului de comunicare este adesea influenţată de apariţia şi manifestarea unor bariere. Ele îşi au originea în caracteristicile psihologice ale emiţătorului şi receptorului, în maniera de

comunicare, în nevoile, aspiraţiile şi motivaţiile acestora, precum şi în caracteristicile situaţiilor concrete, în care se derulează comunicarea. Cauzele care generează asemenea bariere sunt legate de emiţător, de receptor, de mesaj, de canalul de comunicare, precum şi de contextul, în care se desfăşoară procesul de comunicare.

În opinia majorităţii specialiştilor, cele mai semnificative bariere sunt: barierele ce ţin de emiţător, barierele de recepţie, barierele ce ţin de context, barierele mixte.

a) ***Barierele ce ţin de emiţător***:

– utilizarea neadecvată a unor elemente ale comunicării (tonul, gesturile, expresia feţei, poziţia corpului etc.);

– incapacitatea emiţătorului de a-şi stăpâni emoţiile în transmiterea mesajului informaţional;

– folosirea unor cuvinte, care au sensuri diferite pentru diferite persoane;

– prezentarea incorectă a mesajului, prin adoptarea unei modalităţi nepotrivite de transmitere (de exemplu, trimiterea unei note interne de către managerul spitalului unui profesor universitar care, de obicei, consideră că trebuie consultat personal; utilizarea termenilor medicali în comunicarea cu pacientul);

– nesiguranţa asupra conţinutului mesajului, întâlnită în cazul în care feedbackul de la receptor întârzie şi este dificil de apreciat, dacă mesajul are efectul dorit;

– camuflarea – când cel care transmite mesajul vrea în mod intenţionat ca acesta să fie ambiguu şi reuşeşte să favorizeze interpretarea eronată a mesajului. Aceasta este comunicare prin dezinformare şi este un mecanism, prin care managerii încearcă să manipuleze subordonaţii pentru a face sau a tolera ceva inacceptabil, în condiţiile cunoaşterii situaţiei reale (de exemplu, necomunicarea resurselor financiare exacte, alocate pentru diverse compartimente, pentru a face economii).

b) ***Barierele de recepţie:***

– stereotipie – tendinţa de a auzi numai anumite lucruri, despre care există o opinie deja formată;

– ignorarea informaţiilor care sunt în dezacord cu ceea ce se cunoaşte deja, fapt care duce la incompatibilitatea punctelor de vedere asupra mesajului în momentul transmiterii acestuia; aceasta reprezintă o sursă de conflicte în cadrul organizaţiei, care subminează comunicarea şi are impact direct asupra managementului;

– evaluarea subiectivă de către receptor a unui mesaj care este transmis obiectiv;

– recepţionarea aceluiaşi mesaj în moduri diferite, de către persoane diferite din cadrul organizaţiei.

c) ***Barierele ce ţin de context:***

– perceperea diferită a mesajelor în funcţie de presiunile exercitate de mediu asupra receptorului (de exemplu, discutarea unor probleme profesionale în alt loc decât cabinetul medical, impactul zgomotului asupra înţelegerii corecte a unui mesaj).

d) ***Barierele mixte:***

– diferenţierea insuficientă a mesajelor importante transmise sau primite de cele cu semnificaţie redusă sau nulă.

Toate aceste bariere declanşează, în sistemul de comunicare, o serie de deficienţe. Dintre acestea, cele mai importante sunt: filtrarea, distorsiunea şi supraîncărcarea canalelor de comunicare cu informaţii inutile. Aceste bariere potenţiale de comunicare trebuie cunoscute pentru a putea fi controlate, în aşa fel, încât procesul comunicării să fie eficient. Factorii perturbatori pot duce uneori la eşuarea completă a comunicării.

În calitate de bariere se mai întâlnesc: perceperea, semantica, schimbul informaţiei nonverbale, comunicarea inversă necalitativă, capacităţile de a recepţiona şi a asculta.

Perceperea – oamenii, una şi aceeaşi informaţie o percep diferit, în funcţie de stagiul de lucru, ţelul lor, postul ocupat (părerea directorului şi a şefului de depozit despre realizarea mărfurilor, secţia de realizare şi obiectivul secţiei care se ocupă de calitate, contabilitate, reclamă). În acest caz, o parte din informaţie se respinge sau se denaturează.

Antipatiile personale nu permit să percepem pe deplin chiar şi o idee bună.

Climatul, starea social-psihologică pot să mărească (micşoreze) gradul de percepere a informaţie în colectiv. Rolul de eficienţă a comunicării inverse depinde, în general, de eficienţa comunicării manageriale.

Semantica studiază mijloacele, metodele de folosire a cuvintelor şi sensul, înţelesul transmis cu cuvinte. Multe cuvinte au înţeles diferit pentru lucrători.

Conducătorul, comunicând cu subalternul său, trebuie să-l ajute să înţeleagă şi scopul utilizării cuvintelor, frazelor, în cazul acesta va fi înţeles pe de plin.

Bariere nonverbale – utilizarea altor simboluri în afară de cuvinte (expresia feţei, zâmbetul, privirea, sprâncenele, manipularea cu degetele).

Intonaţia. După unele date, 55% din comunicare este percepută de subaltern după expresia feţei, gesturilor, 38% – după intonaţie şi numai 7% – din cuvinte.

Perceperea informaţiei transmise depinde de:

- modul de a se comporta, arta de a comunica;
- tactul psihologic al conducătorului;
- comunicarea inversă insuficientă (lipsa calităţilor de a asculta şi de a recepţiona informaţia transmisă). Unii manageri, din această cauză percep numai 25% din cele auzite.

Caracteristicile necesare unei comunicări bune sunt:

– claritatea în exprimarea ideilor (o gândire clară implică şi o exprimare potrivită şi corectă a cuvintelor, astfel încât ele să fie înţelese uşor);

– acurateţea exprimării (expresiile şi cuvintele trebuie să exprime exact ideea dorită);

– empatia (capacitatea de a intui reacţiile interlocutorului);

– sinceritatea (a acorda încredere interlocutorului);

– relaxarea (cea mai bună metodă de a elibera dificultăţile în vorbire);

– calităţile vocale sunt importante pentru transmiterea corectă a mesajului:

– înălţimea şi intensitatea vocii;

– volumul vocii (poate fi controlat în funcţie de mărimea grupului, de zgomotul de fon şi de rezonanţa sălii);

– dicţia şi accentul ţin de educaţie şi de exerciţiu; aceste două elemente ale vorbirii corecte sunt foarte importante în serviciile publice, ele presupun o discriminare fină a cuvintelor;

– viteza şi ritmul vorbirii influenţează mesajul transmis; un bun vorbitor îşi schimbă viteza în corcondanţă cu importanţa mesajului (cuvintele şi frazele nesemnificative vor fi rostite mai repede, în timp ce cuvintele şi frazele importante vor fi rostite mai rar şi mai accentuat);

– utilizarea pauzelor (un bun vorbitor face pauze doar în cazul în care vrea să ofere ascultătorilor posibilitatea de a se implica activ sau pentru a sublinia o idee mai importantă);

– timbrul vocii este important, deoarece poate trăda atitudinea şi sentimentele faţă de anumite aspecte ale mesajului.

Comunicări organizatorice

În afară de barierele şi obstacolele menţionate, în comunicarea interpersonală există piedici organizatorice (comunicarea organizatorică).

1. ***Denaturarea informaţiei*** provocată de:
   - multe niveluri manageriale;
   - prelucrarea şi filtrarea informaţiei;
   - încercarea de a presta informaţia dorită de şef;
   - frica subalternilor de pedeapsă;
   - cauzele obiective (multe niveluri de conducere);
   - cauzele subiective (nu convine unei persoane, unui grup de persoane;
   - prelucrarea şi filtrarea informaţiei;
   - încercările de a expune informaţia dorită de şef;
   - faptul că conducătorii aud, dar acceptă doar informaţia de sus, pe cea de jos o ignoră.
2. ***Supraîncărcarea informaţională***: fluxuri, torente neîntrerupte, incapacitatea conducătorului de a primi şi de a prelucra toată informaţia, necesitatea selectării, probabilitatea selectării informaţiei inutile.
3. ***Structura organizatorică neeficientă:*** multe niveluri, cooperare şi coordonare slabă, nefolosirea principiilor de delegare.

Căile de perfectare a comunicării organizatorice

1. *Reglarea cu fluxurile informaţionale.* Conducătorii trebuie să poată selecta informaţia utilă şi importantă.
2. *Acţiunile de conducere. Menţinerea contactelor formale cu subordonaţii.* Ele includ diverse întâlniri între conducător şi colaboratori sau întrevederi de afaceri, adunări generale etc. Planificarea, realizarea şi controlul sunt, de asemenea, privite şi ca acţiuni de conducere, pentru desfăvârşirea schimbului de informaţie.
3. *Introducerea şi utilizarea sistemelor de legături inverse.* Aceste sisteme prezintă o parte componentă a sistemului informativ de conducere şi control. Există şi mai multe variante a acestor sisteme. Unul dintre ele este transmiterea informaţiei de sus în jos şi invers. Altă variantă este participarea lucrătorilor. Ca consecinţă a acestor convorbiri, conducătorul poate obţine informaţie despre o mulţime de probleme.
4. *Sistemele de colecţie a propunerilor.* Se pot forma prin stabilirea, în interiorul organizaţiei, a unor urne pentru propuneri anonime. Alt

mijloc ar fi crearea unei reţele telefonice, prin care lucrătorii au posibilitatea să facă legătură anonimă, primind răspunsuri la întrebările care-i deranjează.

Altă variantă este crearea unor grupuri comune a conducătorilor şi lucrătorilor de rând pentru rezolvarea intereselor comune.

5. *Buletinele informative*. Organizaţiile mari, de regulă, în fiecare lună tipăresc buletine, care conţin informaţie importantă pentru lucrători.
6. *Tehnologia informativă modernă*. Ajunsurile de ultimă oră, în domeniul tehnicii, modifică esenţial schimbul de informaţie în interiorul organizaţiei. Utilizarea computerelor deja a avut o mare influenţă asupra informaţiei, pe care conducătorul şi colaboratorii o transmit sau o recepţionează.
7. *Perfectarea sistemului de recepţionare a propunerilor şi reclamaţiilor angajaţilor.*
8. *Utilizarea legăturilor telefonice directe şi speciale.*
9. *Utilizarea poştei electronice.*
10. *Organizarea video a conferinţelor, şedinţelor.*

5.3. Decizia managerială – principala componentă a sistemului decizional. Elementele componente. Tipurile de decizie

Decizia

Este alegerea unei direcţii de acţiuni (*H. Simion, 1960*).

Elaborarea unui număr de strategii alternative şi alegerea uneia dintre ele (*A. Rădulescu, 1983*).

Reprezintă procesul de alegere a unei linii de acţiune în scopul realizării unor obiective, aplicarea căreia influenţează activitatea unei alte persoane decât a decidentul (*Nicolescu, '98*).

Deciziile au scopuri diferite: de a convoca o convorbire, de a face un schimb de informaţie, de a-l reduce din funcţie pe un lucrător, de a modifica tehnologia. De competenţa conducătorului, de calităţile sale depinde şi eficienţa deciziilor adoptate, ceea ce îi evidenţiază pe un manager bun de unul slab pregătit.

Managerul este un lucrător, care permanent, în fiecare zi, ia zeci şi sute de decizii (hotărâri).

Se deosebesc două forme ale deciziei manageriale:

- *actul decizional*, care se referă la situaţiile decizionale cu complexitate redusă, cu caracter repetitiv sau în care variabilele implicate sunt foarte bine cunoscute de către decident;

- *procesul decizional*, care implică un consum mare de timp, pe parcursul căruia se culeg şi analizează informaţiile, se consultă persoane în vederea conturării situaţiei decizionale.

În esenţă, procesul decizional constă în mai multe etape, prin intermediul cărora se pregăteşte, adoptă, aplică şi evaluează decizia managerială.

Elementele de bază ale deciziei

Decidentul este persoana sau grupul de persoane, care alege varianta optimă din cele posibile. În cazul problemelor complexe, decizia se ia de către un grup de persoane, iar în cazul deciziilor curente, operative, deciziile se iau de o singură persoană. Calitatea deciziei depinde de calităţile, cunoştinţele, aptitudinile decidentului.

Problema decizională. Decizia se adoptă pentru soluţionarea unei probleme decizionale. În absenţa problemei, decizia nu are obiect.

Mulţimea variantelor decizionale poate fi finită sau infinită. Cuprinde totalitatea posibilităţilor de soluţionare a problemei decizionale.

Mulţimea criteriilor decizionale include o serie de caracteristici, în baza cărora se evaluează şi compară variantele decizionale, în vederea adoptării celei mai raţionale decizii (de exemplu: profit, preţ, calitate, termen de recuperare a investiţiei, durata ciclului de producţie, productivitate etc.).

Mulţimea consecinţelor cuprinde ansamblul rezultatelor ce se obţin conform fiecărui criteriu decizional şi fiecărei stări a condiţiilor obiective, prin aplicarea variantelor decizionale.

Obiectivele deciziei sunt nivelurile, propuse de către decident, pentru a fi realizate în urma implementării variantei decizionale alese.

Utilitatea fiecărei consecinţe a diferitelor variante se exprima în aceeaşi unitate de măsură, care variază între 0 şi 1, utilitatea reprezentând folosul aşteptat de decident în urma realizării unei consecinţe.

Mediul ambiant (condiţiile obiective) şi timpul este reprezentat de ansamblul condiţiilor interne şi externe, care influenţează decizia.

Teoria deciziei analizează tipurile de decizie, defineşte regulile de bază ale procesului şi dezvoltă metodele de luare a deciziei, folosind diferite mijloace şi proceduri.

Clasificarea deciziilor

1. ***Deciziile programate*** sunt decizii repetitive şi de rutină, reguli şi procese decizionale cunoscute, deseori automate, de obicei, presupun unele „activităţi" mai repede decât oamenii, pot fi delegate la nivelurile

inferioare ale organizaţiei. Un exemplu de decizie programată îl reprezintă decizia de angajare, luată de Departamentul de Resurse Umane al unei organizaţii.

2. ***Deciziile neprogramate*** sunt deciziile, luate în condiţii nestabilite, noi sau în situaţii unice. Regulile de decizie nu sunt cunoscute, ele au un grad ridicat de incertitudine, nu pot fi delegate, pot implica „lucruri", dar nu întotdeauna pot implica oameni. Pentru rezolvarea acestor probleme nu există proceduri prestabilite, fie datorită faptului că nu au mai fost întâlnite, fie pentru că sunt foarte importante şi complexe. Un exemplu de decizie neprogramată îl constituie decizia de lansare a unei noi linii de produse.

3. ***Deciziile strategice*** sau neprogramate (neprogramabile) sunt cele, care au următoarele caracteristicii: sunt luate la nivelul conducerii superioare, asigurând viziunea de ansamblu şi viitorul, stabilind orientări de perspectivă; vizează activităţile fundamentale; au caracter centralizat, fiind tratate prin prisma soluţionării problemelor generale, nestructurate şi, de regulă, excepţionale, de o complexitate mărită; privesc politici şi probleme noi, care necesită soluţionări originale, cel puţin parţiale, fapt pentru care se mai numesc şi *decizii de comandă.* Deciziile strategice nu se înscriu în anumite scheme, pentru care există numai principii generale de orientare şi care se bazează pe capacitatea, previziunea şi gândirea creatoarea a forurilor de decizie. Necesită un volum mare de resurse şi programe de lungă durată, fapt pentru care se justificată elaborarea lor în grup, adică un management participativ.

4. ***Deciziile tactice*** sau programate (programabile), de execuţie sau operative, sunt descentralizate ca să asigure modalitatea de transformare a deciziei strategice în acţiune curentă, deci, prin deciziile tactice se îndeplinesc cele strategice. Având caracter de rutină, pentru deciziile tactice se poate elabora un algoritm. Deciziile tactice se instituţionalizează în regulamente, instrucţiuni, standarde transferate unui calculator electronic, devenind componente ale unui sistem de conducere cu elemente de automatizare, obţinându-se astfel un sistem de operare, cu elemente, cu reguli şi proceduri.

Informaţiile care condiţionează alegerea unei astfel de decizii sunt în întregime cunoscute, deci, în condiţii de certitudine, pregătite prin procedee reglementate sau logice, alegerea soluţiei se face dintr-un număr redus de posibilităţi, fiecare descrise anterior. O soluţie trebuie aleasă în aşa fel, încât să se refere la un model precizat, fără ca posibilităţile de

acţionare să fie prestabilite; raţionamentul logic, folosit pentru o anumită soluţie, duce la existenţa uneia sau a mai multor soluţii optime.

Deciziile tactice se referă la perioade mai scurte de timp, maxim câteva săptămâni şi sunt bazate pe judecata managerilor, ţinând de experienţa şi intuiţia acestora.

5. ***Deciziile curente*** la nivelul conducerii inferioare se referă la realizarea unor sarcini de detaliere, parţiale sau la rezolvarea unor situaţii mai simple, ce se ivesc în mod curent; ele apar frecvent în timpul desfăşurării activităţilor zilnice, prezintă un caracter sporit de descentralizare şi privesc modalităţi concrete de realizare a unor sarcini de detaliu.

6. ***Deciziile în condiţii de certitudine***. Atunci când managerii ştiu cu siguranţă care sunt alternativele şi rezultatele asociate fiecărei alternative.

7. ***Deciziile în condiţii de risc***. Decizia se ia în baza unor informaţii incomplete. Deşi informaţiile sunt incomplete, managerii au posibilitatea să calculeze *probabilităţile* evenimentelor, precum şi cele ale rezultatelor şi costurilor acestora, selectând apoi alternativa cea mai favorabilă. Probabilităţile pot fi determinate în mod obiectiv din date istorice sau în mod subiectiv, în baza experienţei, a intuiţiei.

8. ***Deciziile în condiţii de incertitudine.*** În cazul în care numărul rezultatelor, valorile şi probabilităţile nu sunt cunoscute.

9. ***Deciziile unipersonale*** sunt fundamentate şi elaborate de o singură persoană, privind problemele curente ale organizaţiei.

10. ***Deciziile de grup*** a căror fundamentare este rodul conlucrării unui anumit număr de persoane.

Variantele de luare a deciziei în grup

- *Decizia prin lipsa de răspuns*, în care sunt sugerate şi prezentate diferite idei, până când una este acceptată, este considerată o metodă consumatoare de timp, care ar trebui utilizată doar în lipsa altor alternative.
- *Decizia prin regula autorităţii*, în care conducătorul este cel care ia decizia, după ce ascultă discuţiile şi argumentele aduse de membrii grupului, este o variantă rapidă, dar care depinde mult de capacitatea managerului de a alege varianta adecvată.
- *Decizia prin regula minorităţii* apare în cazul în care un individ sau un subgrup cu autoritate argumentează şi susţine un anumit punct de vedere şi „constrânge" restul grupului să adopte propria opţiune.

- *Decizia prin regula majorităţii*, în care este adoptată varianta susţinută de majoritatea membrilor grupului, uneori, poate să reflecte mai mult loialitatea şi/sau afinităţile personale şi mai puţin consistenţa propunerii adoptate; poate creea tensiuni, prin individualizarea a două subgrupuri: cei care câştigă şi cei care pierd.
- *Decizia prin consens*, în care fiecare membru al grupului îşi exprimă şi susţine o anumită opinie, fiind adoptată prin negociere; acea variantă care nu generează controverse; uneori se poate ajunge la un „consens fals", în care unii membri ai grupului renunţă la varianta proprie pentru a nu ocupa o postură „neplăcută" faţă de ceilalţi membri ai grupului.

După conţinutul funcţiei, deciziile se clasifică în:
- ***decizii de planificare*** (aprecierea strategiei şi tacticii organizaţiei, alegerea scopului);
- ***decizii organizaţionale*** (Ce structură organizatorică e raţional să se folosească în organizaţie? Cum trebuie să se organizeze specializarea şi cooperarea subdiviziunilor, secţiilor, filialelor? Ce drepturi trebuie acordate specialiştilor liniari şi funcţionali?);
- ***decizii de coordonare*** (aprecierea cerinţelor subalternilor – ce vor ei; în ce măsură sunt îndestulate cerinţele subalternilor; ridicarea nivelului de satisfacţie a subalternilor în urma muncii prestate de ei;
- ***decizii de control*** (ce metode de control, de stimulare şi de pedeapsă pot fi folosite).

Deciziile mai pot fi:
- ***intuitive*** (la baza acestora stau: bunul simţ, experienţa, senzaţiile);
- ***logice*** (la baza acestora stau: cifre, date, argumente, metode econometrice);
- ***raţionale*** (la luarea deciziei este utilizat un algoritm, care permite relevarea deciziei optimale).

Adoptarea deciziei este un proces contradictoriu, care se bazează pe patru criterii principale (reguli de bază).

Optimismul. Se alege opţiunea care poate oferi cele mai bune rezultate (regula maximax).

Pesimismul. Se alege opţiunea cu rezultatul cel mai puţin posibil (regula maximin sau maximax cost).

Costul de oportunitate. Ce oportunităţi pierdem dacă alegem un curs de acţiune şi nu altul? Aici trebuie discutată „regula regret". Dacă decidem în privinţa unei opţiuni, când vom privi înapoi, vom regreta că nu am decis cea mai bună opţiune, din cauza circumstanţelor apărute?

Valoarea aşteaptă. Se alege opţiunea în concordanţă cu probabilitatea estimată de apariţia unei situaţii.

Factorii ce influenţează procesul de luare a deciziei sunt:

- factorii interni;
- factorii externi.

A. *Factorii interni (tehnici, economici, sociali):*

– factorul decident, reprezentat de calităţile, cunoştinţele şi capacităţile individuale ale persoanelor sau ale grupului, antrenate în luarea deciziei;

– motivarea, ca acţiune de depistare şi de satisfacere a factorului de stimul, pentru participarea la procesul conducerii şi la acţiunea de materializare a lui în practică;

– responsabilitatea, ca atitudine faţă de conţinutul şi consecinţele deciziei;

– informaţiile, aflate la dispoziţia factorilor decidenţi, care se referă atât la fenomene cunoscute, cât şi la unele necunoscute, dar a caror probabilitate şi sens apariţie se pot predetermina;

– mediul intern, reprezentat de nivelul şi complexitatea elementelor de dotare materială a unităţilor, influenţa continuă, exercitată de revoluţia tehnico-ştiinţifică, nivelul de pregătire al personalului, stadiul la care au ajuns mijloacele de informare, climatul de muncă.

B. Factorii externi (tehnici, economici, sociali):

– sensul şi ritmul de dezvoltare a ramurii sau a domeniului de activitate;

– informaţiile cu privire la valorificarea cercetărilor tehnice, economice şi sociale;

– restricţiile cu caracter funcţional, de structură, dimensiune şi cele cu caracter normativ şi legislativ;

– cadrul de relaţii, reprezentat de ansamblul controlat al relaţiilor cu alte organisme.

Decizia colectivă, decizia prin cooperare

Cel mai semnificativ mecanism al relaţiei conducător-grup îl reprezintă luarea deciziilor în colectiv.

Manifestările prezente sunt: dorinţa de a participa în comun la construirea perspectivei unităţii în care lucrează; certitudinea că fiecare activează în folosul succesului colectiv; siguranţa că în urma rezultatelor obţinute se evidenţiază corect şi stimulativ contribuţia fiecăruia.

Luarea deciziilor în colectiv antrenează şi afectează, de cele mai multe ori, acţiunile şi interesele unei colectivtăţi.

Deciziile sunt influenţate şi de nivelul înalt de pregătire şi experienţă a conducătorului, care are acces la un număr însemnat de surse de informare, ceea ce măreşte numărul factorilor ce agravează procesul individual de luare a deciziilor.

În cazul unei decizii bazate pe o contribuţie exclusivă sau individuală, motivarea ei faţă de participanţi, în vederea executării, este dificilă.

Lipsa unei colaborări permanente pe parcursul elaborării unei decizii, determină un sentiment de frustrare la colaboratori şi realizarea dificilă a deciziei respective.

Problema luării deciziilor, analizată teoretic, ca şi experienţa practică a multor întreprinderi au demonstrat că deciziile importante sunt luate în condiţiile participării colective şi deliberative la pregătirea lor.

Luarea deciziilor prin cooperare creează dezvoltarea spiritului de echipă, creşterea cunoştinţelor şi responsabilităţilor lucrătorilor.

După adoptarea deciziei, urmează, în mod necesar, controlul tuturor elementelor, care au stat la fundamentarea deciziei; aceasta reprezintă o analiză, care supune unei examinări de ansamblu factorii, împrejurările şi raţiunile, care au condus la luarea deciziei. Analiza se încheie cu stabilirea planului de aplicare, identificarea, cu multă atenţie, a tuturor dificultăţilor posibile, precum şi a căilor de rezolvare. Această analiză finală este deosebit de importantă şi nu trebuie neglijată. Dacă consecinţele deciziei nu sunt în concordanţă cu cele aşteptate sau dacă dificultaţile de aplicare sunt importante, se impune o reconsiderare totală; aceasta poate conduce la reluarea ciclului respectiv iniţierea unui nou proces de analiză a deciziei.

Astfel, din cele afirmate în aceasta lucrare putem concluziona că *decizia* sau *procesul decizional* este un act caracteristic speciei umane, reprezentând elementul cel mai important, elementul esenţial al activităţii manageriale, fără de care întreprinderile şi celelalte societăţi comerciale nu s-ar putea integra în circuitul economic şi practic nu ar exista. De asemenea, *decizia*, pentru a fi utilă înainte de a fi pusă în practică,

trebuie să fie colectivă, bine gândită, analizată, deoarece de ea depinde viitorul întregii organizaţii.

5.4. Etapele procesului decizional. Modelele şi metodele de luare a deciziilor

Decizia raţională

Prima etapă, în elaborarea unei decizii raţionale, este identificarea problemei, diagnoza şi definirea ei, respectarea regulilor, acordarea timpului suficient pentru investigaţii, delimitarea scopului de mijloace. Este cunoscut faptul că orice proces decizional se declanşează în cazul în care în activitatea managerială a apărut o problemă, care trebuie soluţionată. Aici sunt importante două aspecte: definirea exactă a naturii şi dimensiunilor problemei, fapt pentru care se şi utilizează metode, tehnici şi deliberarea, justificată de faptul că, în procesul prelucrării datelor, se iau în considerare diverse laturi ale problemelor studiate, fără a uita ceea ce se cunoaşte deja. O problemă bine gândită este deja pe jumătate rezolvată.

Ce este o problemă?

- *Abaterea de la performanţele anterioare*. Dacă există un tipar stabilit al nivelului satisfăcător de performanţe şi acesta se modifică, managerii sunt alertaţi.
- *Abaterea de la plan.* Problema sau problemele pot fi sugerate de apariţia unei discrepanţe între performanţe şi rezultate.
- *Realizarea feedbackului.* Managerii pot depista o problemă prin discuţiile cu furnizorii, clienţii organizaţiei, subalternii sau superiorii lor.
- *Concurenţa.* Performanţele organizaţiei în care activează managerul, în raport cu cele ale concurenţilor săi, reprezintă un indicator al existenţei unor eventuale probleme.

A doua etapă a procesului decizional este stabilirea criteriilor şi restricţiilor, care iau forma unor standarde (scopuri).

Cea de-a treia etapă este informarea, culegerea, selectarea şi analiza informaţiilor necesare elaborării deciziei. Este una dintre etapele de bază a acestui proces, în care sintetizarea esenţialului este o condiţie decisivă. Decidentul are nevoie să examineze situaţia şi să o analizeze, aranjarea raţională a datelor şi informaţiilor necesită şi existenţa unei logici proprii. Examinarea datelor şi a informaţiilor cuprinde toate operaţiile de la culegere până la prelucrare, prin mijloacele de care dispun

(automate, mecanice sau manuale): procese desfăşurate după legi, principii, norme şi procedee, inclusiv, experienţa proprie şi a altora.

Cea de-a patra etapă este elaborarea şi analiza variantelor de acţiune, cu avantajele şi dezavantajele respective. Elaborarea mai multor variante de soluţii este un deziderat, cu cât numărul acestora este mai mare, cu atât este mai dificilă alegerea variantei optime, dar pot apărea rezultate mai bune. De aceea este benefic să nu se renunţe, de la început, la variantele care nu corespund cu dezideratele afirmate.

Evaluarea variantelor include: experienţele trecute cu semnificative; cercetarea ştiinţifică ce oferă metode şi tehnici evoluate; tehnica de calcul, cu ajutorul căreia se pot pune în valoare tehnici generale ca modelarea, stimularea şi programarea; măsurări cu unităţi băneşti, rate de investiţii etc. Sunt şi mulţi factori calitativi, greu de cuantificat. Atunci se face apel la diverse matrici şi alte mijloace, care evidenţiază varianta optimă, folosind capacitatea decidenţilor de a modifica şi combina factorii calitativi cu cei cantitativi.

Alegerea variantei (soluţiei) de acţiune optimă constituie ceea *de-a cincea etapă* a unui proces decizional, care poate fi denumită adoptarea deciziei, cu care se sfârşeşte elaborarea. Alegerea semnifică opţiunea, selectarea unei variante, urmărind decizia optimă; această opţiune aduce rezultatele bune, cu cheltuieli mici dacă avantajele şi dezavantajelor se analizează minuţios. Varianta optimă are valoare mare, deoarece angajează resursele factorilor decidenţi.

A şasea etapă este comunicarea (transmiterea) deciziei către cei care urmează să o execute, ceea ce presupune o pregătire în acest sens; decidenţii trebuie să coordoneze desfăşurarea acţiunilor potrivite deciziei, să o motiveze, pentru ca ea să devină accesibilă, înţeleasă şi acceptată. În acest caz se indică procedeele şi metodele adecvate celor cuprinse în conţinutul acesteia, asigurându-se cadrul organizatoric operaţional, menit să finalizeze decizia. În cadrul acestei etape începe şi controlul asupra executării celor hotărâte; deci, activitatea decizională nu este doar proces, ci şi act care implică planificarea, organizarea, controlul şi analiza consecinţei deciziei.

A şaptea etapă este aplicarea deciziei, cu stabilirea programului de măsuri, evaluarea cheltuielilor angajate, delimitarea responsabilităţilor, precizarea procedeelor de raportare a realizărilor, efectuarea corecturilor în cazul unor probleme noi. Realizarea deciziei presupune un ansamblu de acţiuni cu termeni şi responsabilităţi, dispoziţii detailate în baza că-

rora decizia capătă forţa actului normativ obligatoriu. Pentru aceasta, decidentul trebuie să ştie a asculta, a duce tratative şi a delega.

Modelele şi metodele de adoptare a deciziei

Modelul – prezentarea sistemului, obiectului sau a unei idei printr-o formă originală, care însă păstrează cele mai principale particularităţi, caracteristici ale originalului.

Metodele de adoptare a deciziei:

1. matricea decizională (de plată);
2. arborele decizional.

Matricea de plată este una dintre metodele teoriei statistice ale deciziilor. Plata reprezintă o recompensă bănească sau un folos, consecinţă a unei situaţii concrete în raport cu circumstanţele concrete. Dacă ele ar fi aranjate în formă de matrice, am obţine matricea de plată.

Matricea de plată poate fi utilizată în cazul în care:

- există câteva alternative (limitate) şi trebuie selectată una dintre ele;
- sunt condiţii nedeterminate, consecinţele deciziei nu pot fi cunoscute sigur;
- rezultatele deciziei luate (eficienţa ei) depind de alternativa selectată şi evenimentele reale.

Arborele decizional

Deciziile trebuie luate în condiţiile existenţei unui număr de alternative de acţiune ale căror rezultate sunt incerte. De asemenea, anumite acţiuni pot afecta alte acţiuni care urmează şi aceste efecte posibile trebuie luate în considerare încă de la început.

Arborii decizionali sunt o modalitate de a evidenţia problemele de acest gen, caracterizate de interacţiunea dintre incertitudine şi deciziile de tipul „ori/ori".

Ei reprezintă structura unor puncte de decizie secvenţială, ale cărei implicaţii pot fi găsite la nivelul ramurilor arborelui. Astfel, consecinţele deciziilor viitoare pot fi urmărite în sens retrograd, pentru a evalua influenţa lor asupra deciziei prezente.

Stadiile construirii unui arbore decizional sunt:

- listarea deciziilor şi a incertitudinilor în ordine cronologică;
- construirea arborelui cu punctele sau nodurile decizionale şi nodurile opţionale; atribuirea costurilor, beneficiilor şi probabilităţilor diferitor ramuri;

- analizarea arborelui prin metoda „rostogolirii înapoi", prin identificarea costurilor şi beneficiilor, începând cu punctul final şi terminând cu obiectivul originar de la nivelul primei decizii.

De reţinut

- ***Procesul de comunicare,*** ca proces de legătură, este definit drept schimb de informaţie dintre 2 sau mai multe persoane, scopul principal fiind asigurarea circulaţiei cu **rolul de informare, instruire, motivare şi obţinere a informaţiilor.**
- Managerul furnizează feedback pozitiv sau negativ pentru influenţarea comportamentelor, îndrumare, sfătuire, pentru instruire şi informare, evaluare şi motivare. Managerul solicită feedback şi trebuie să ştie să folosească în mod productiv feedbackul primit. Deprinderile de furnizare, primare şi de solicitare a feedbackului, sunt parte componentă a competenţei de a comunica a managerului.
- Funcţionarea eficace a sistemului de comunicare este adesea influenţată de apariţia şi manifestarea numeroaselor bariere. Cauzele barierelor sunt legate de emiţător, de receptor, de mesaj, de canalul de comunicare, precum şi de contextul în care se desfăşoară procesul de comunicare.
- Teoria deciziei analizează tipurile de decizie, defineşte regulile de bază ale procesului şi dezvoltă metodele de luare a deciziei folosind diferite proceduri. Ca metode de adoptare a deciziei deosebim: matricea decizională (de plată) şi arborele decizional.

Întrebări pentru discuţii

1. Explicaţi procesul de comunicare şi relevaţi importanţa, funcţiile şi scopurile comunicării în management.
2. Descrieţi tipurile şi stilurile de comunicare, existente în mediul organizaţional.
3. Descrieţi şi explicaţi caracteristicile comunicării orale, în scris şi nonverbale, avantajele şi limitele utilizării acestora în management.

4. Identificaţi principalele bariere în comunicare şi sugeraţi soluţii de depăşire a acestora.

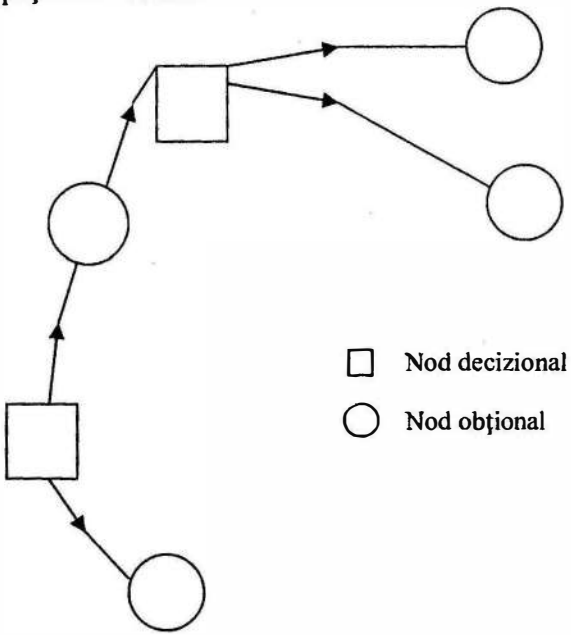


***Fig. 5.1.* Structura unui arbore decizional.**

5. Definiţi regulile de luare a deciziei în grup.
6. Delimitaţi etapele de luare a unei decizii raţionale.
7. Explicaţi metoda de adoptare a decoziei „arborele decizional".

Bibliografie

1. Eţco C. *Management în sistemul de sănătate.* Chişinău, Ed. „Epigraf", 2006.
2. Vlădescu C. *Managementul serviciilor de sănătate.* Bucureşti, Ed. „Expert", 2000.
3. Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S. *Managementul organizaţiei.* Bucureşti, Ed. „ALL BECK", 2003, p. 199–215.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента.* Пер. с англ., М., изд. «Дело», 1998, 702 с.

Capitolul VI

PUTEREA ŞI INFLUENŢA ÎN MANAGEMENT

Cuvinte-cheie – putere, influenţă, forme de putere, puterea bazată pe constrângere, puterea bazată pe recompensă, puterea exemplului propriu, puterea bazată pe lege, puterea de expert, influenţa prin convingere, influenţa prin participare.

Generalităţi

Este cunoscut că grupele de oameni atât formale, cât şi neformale, pot avea o influenţă puternică asupra fiecărui membru al grupului şi asupra efectivităţii întregii organizaţii. Conducătorului îi revine sarcina să orienteze eforturile grupului şi a fiecărui individ spre realizarea scopurilor comune. Pentru aceasta, conducătorul trebuie să utilizeze puterea şi influenţa.

Mulţi privesc puterea ca pe un fenomen negativ, dar după cum vom afla în continuare, pentru succesul organizaţiei puterea este necesară.

Despre folosirea efectivă a statutului de lider, influenţă şi putere scria încă la începutul sec. al XVI-lea, Machiavelli, în renumita sa lucrare „Regele". Popularitatea cărţilor „Conducerea şi Machiavelli" de E. Djei şi „Puterea" de M. Cordi ne vorbeşte despre faptul cât de adevărate şi valabile sunt aceste concepţii şi pentru timpurile noastre.

Dacă lipseşte o conducere efectivă nu pot să se îndeplinească funcţiile de planificare, organizare, motivare şi control.

Se cunoaşte că liderii efectivi nu totdeauna sunt şi conducători efectivi şi viceversa. Despre efecienţa muncii lor se poate de judecat şi după faptul, cum influenţează liderul asupra altor persoane.

Studiind aspectele de leadership, Haus şi Kerr au ajuns la concluzia că liderul se deosebeşte de conducător prin faptul că primul utilizează, în special, influenţa, pentru a dirija cu grupele de oameni.

Managerul însă dispune de putere şi prin intermediul ei şi de diferite pârghii de influenţă, pe care le aplică în cadrul activităţii sale pentru ca subalternii să realizeze scopul organizaţiei.

6.1. Puterea şi influenţa – noţiuni generale

Influenţa reprezintă comportamentul diferit al unui individ, care efectuează schimbări în comportamentul, relaţiile, senzaţiile altui individ. Mijloacele concrete de influenţă pot fi diferite, de la o rugăminte

spusă în şoaptă la ureche, până la o impunere prin aplicarea forţei fizice. În organizaţie, ultimul mijloc poate fi urmat de pericolul de a fi eliberat de la serviciu.

Pentru a face leadership-ul şi influenţa mai efective, managerul trebuie să utilizeze *puterea.*

Mulţi oameni asociază puterea cu forţa, agresiunea sau violenţa. Acest punct de vedere nu este corect.

Puterea reprezintă relaţiile de subordonare şi dirijare, în care voinţa şi acţiunile unor persoane domină asupra voinţei şi acţiunile altor persoane. De exemplu, relaţiile de supunere, existente în organizaţiile religioase sau partid, în armată, administraţie. Totodată, puterea reprezintă posibilitatea de a influenţa şi este în limitele postului ocupat, altfel spus, limitată de împuternicirile postului.

Posibilităţile de a avea putere sunt oferite de:

1) postul ocupat;
2) necesitatea de a da sau a explica ordinea, dispoziţiile, regulamentele etc.;
3) autoritatea formală;
4) competenţa profesională;
5) greşelile comise de subalterni;
6) dreptul de a stimula şi a pedepsi;
7) capacităţile, calităţile, aptitudinile personale etc.

Principala particularitate a puterii este posibilitatea unor oameni şi organizaţii de a conduce şi domina asupra altor oameni, organizaţii, asupra voinţei şi acţiunilor lor. De aici reies părţile negative ale puterii:

- posibilitate de a face abuz de putere;
- însuşirea sau primirea unor bunuri materiale cu ajutorul sau prin intermediul puterii;
- lupta pentru putere.

Există două tipuri de putere:

1. ***puterea naturală***, utilizată în familie, societate, după interese (putere firească naturală);
2. ***puterea impusă*** – forţa externă în comunităţi, asociaţii, armată, etc.

După părerea lui Mescon, Albert şi Khedouri, puterea se foloseşte şi pentru a influenţa comportamentul altor oameni.

În orice organizaţie, pentru o funcţionare efectivă este necesară utilizarea puterii. Mai există însă încă o concepţie despre putere. Mulţi con-

sideră că dispunerea puterii subînţelege posibilitatea de a impune voinţa sa, indiferent de sentimentele, dorinţele şi capacităţile altor persoane.

Puterea de care dispune o persoană într-o situaţie, depinde nu numai de nivelul împuternicirilor ei formale, dar şi de nivelul în care această persoană este dependentă de altele. Aceasta poate fi exprimată prin formula: nivelul de influenţă a persoanei A, înzestrat cu putere asupra persoanei B este egal cu nivelul dependenţei persoanei B, de persoana A.

Puterea subalternilor. De obicei, conducătorii au putere asupra subalternilor, fiindcă ultimii depind de ei în situaţiile de lărgire a împuternicirilor, satisfacere a necesităţilor sociale etc.

Dar există unele situaţii, când conducătorii depind de subalterni. Ei depind de aceştia, în cazul în care necesită informaţii pentru luarea deciziilor, subalternii au unele relaţii neformale cu angajaţii din alte subdiviziuni, utile (favorabile) pentru conducători, etc. Un exemplu demonstrativ că subalternii dispun de putere asupra conducătorilor sunt contractele prielnice, pe care le pot obţine actorii renumiţi şi sportivii performanţi.

Puterea subalternilor poate fi:

- *informaţională* (subalternul deţine unele informaţii importante pentru manager);
- *tehnologic-funcţională* (subalternul poate munci la un nivel de productivitate mai jos, ceea ce afectează rezultatele finale sau poate dispune de anumite competenţe deosebite, de care are nevoie managerul).
- *organizatorică* (subalternul poate dispune de capacităţi de lider, organizatorice şi poate avea autoritate în faţa grupului).
- *bazată pe relaţiile formale şi neformale* (subalternul are relaţii formale sau neformale de rudenie sau prietenie, cu anumite persoane).

Prezenţa puterii, la subalterni, a fost confirmată şi prin cercetări ştiinţifice. Una din cercetări a arătat că chiar şi personalul inferior şi mediul din spitale dispune de putere, deoarece medicii curanţi depind de ei. Această dependenţă s-a creat din cauza zilei de muncă supraîncărcate a medicului, a unui volum mare de lucru administrativ. Ca rezultat, a apărut o înţelegere tacită, în baza căreia, personalul primea mai multe împuterniciri, pentru a lua unele decizii referitor la bolnavi, în schimbul îndeplinirii unor funcţii administrative în locul medicilor. Încălcarea acestei înţelegeri din partea medicului, duce la nesupunerea din partea personalului mediu şi inferior.

6.2. Formele puterii şi ale influenţei

După cum am subliniat deja, pentru a conduce eficient, managerii au nevoie de influenţă, dar pentru a influenţa, au nevoie de putere. Puterea poate avea diferite forme.

După Frenci şi Reiven există cinci forme de bază ale puterii, asociate cu cinci forme de influenţă.

1. Puterea bazată pe constrângere. Influenţa prin frică.
2. Puterea bazată pe recompensă. Influenţa prin stimulare.
3. Puterea legală. Influenţa prin tradiţie.
4. Puterea exemplului propriu. Influenţa prin carismă.
5. Puterea de expert. Influenţa prin credinţă raţională.

1. ***Puterea bazată pe impunere, constrângere. Influenţa prin frică***

În cazul acestei forme, subalternul se supune conducătorului, permite să fie influenţat, deoarece îi este frică că ultimul ar putea să-l lipsească de ceva foarte important pentru el, de exemplu: eliberarea din funcţie, retrogradarea, micşorarea salariului etc.

Metoda de impunere, de obicei, însoţeşte puterea în toate cazurile, atunci când omul într-adevăr are nevoie de ceva şi este convins că altă persoană ar fi în stare de să-l lipsească de aceasta. Un exemplu demonstrativ este viaţa personală sau viaţa omului iubit. Sunt însă unele exemple mai puţin extremale, ca faptul că ar putea fi lipsit de apărare, dragoste sau stimă. De aceea, chiar în situaţiile în care violenţa lipseşte, frica este cauza cea mai frecventă, din care motiv, omul conştient sau inconştient permite să fie influenţat.

2. ***Puterea bazată pe recompensă. Influenţa prin stimulare***

În cazul acestei forme, subalternul se supune conducătorului, permite să fie influenţat, deoarece crede că conducătorul dispune de posibilităţi de a-i satisface necesităţile, de exemplu: înaintarea în post, acordarea unui salariu mai mare, acordarea unei prime, îmbunătăţirea condiţiilor de activitate etc.

3. ***Puterea legală. Influenţa prin tradiţie***

În cazul acestei forme, subalternul se supune conducătorului, deoarece crede că acesta are dreptul să dea ordine, iar el este obligat să le execute. Aceasta este cea mai răspândită formă de putere.

Dacă privim în trecut, vom observa că tradiţia este cel mai răspândit instrument de influenţă. Tradiţia este foarte importantă, în special, pentru organizaţiile neformale.

Tradiţia este un instrument atrăgător atât pentru organizaţie, cât şi pentru manager. Ea dispune de o mare prioritate – impersonalitate. Subalternul reacţionează nu la persoana care-l conduce, ci la postul acesteia.

4. ***Puterea exemplului propriu. Influenţa prin carismă***

În cazul acestei forme, subalternul se lasă influenţat, deoarece vede în liderul său un exemplu demn de urmat. Ea se bazează pe nevoia unor oameni de a se identifica cu liderul şi poartă un caracter psihologic.

Carisma este puterea construită nu prin logică sau tradiţii, dar prin calităţile şi posibilităţile puternice ale liderului.

Personalităţile carismatice au următoarele caracteristici:

- posedă schimbul de energie (se formează impresia că aceste persoane transmit energie celor din jur);
- au un exterior impresionant (liderul carismatic este atrăgător, are o ţinută corespunzătoare);
- au un caracter independent (au o ţinută şi păreri individuale, ce diferă de cele, care predomină în societate la momentul dat);
- posedă abilităţi retorice (dispun de capacitatea de a vorbi frumos, a ţine un discurs impresionant etc.);
- înţelegi corect admiraţia celor din jur faţă de persoana sa şi sunt autocritici;
- au o manieră convingătoare şi demnă.

Dj. P. Cotter spunea: „De regulă, cu cât mai mult conducătorul este pentru cineva ideal, cu atât mai mult persoana manifestă respect faţă de el".

5. ***Puterea de expert. Influenţa prin credinţa raţională***

În cazul acestei forme, subalternul se supune conducătorului, deoarece îl consideră expert în problema dată. O astfel de putere exercită medicii asupra pacienţilor. Pacienţii respectă strict prescripţiile medicului, deoarece consideră că el cunoaşte problema lui cel mai bine.

Conducătorii, de obicei, obţin acest tip de putere, datorită realizărilor lor evidente. Cu cât mai numeroase sunt acestea, cu atât mai mare este puterea conducătorul.

Un exemplu demonstrativ al influenţei prin speranţa raţională sunt relaţiile, care se formează între pacienţi şi medicii curanţi. Medicii, uneori, utilizează aşa instrument ca frica, dar ei nu pot să impună pacienţii ca să urmeze tratamentul. Noi respectăm indicaţiile medicilor noştri, pentru că credem că ei dispun de cunoştinţele şi capacităţile de a ne trata. Noi acceptăm influenţa medicului, deoarece credem în competenţa lui.

6. ***Influenţa prin convingere***

Una dintre cele mai eficiente metode de influenţă este convingerea. Ea reprezintă transmiterea eficientă a opiniei sale. Convingerea se bazează pe puterea exemplului propriu şi puterea de expert, diferenţiindu-se prin faptul că conducătorul înţelege bine ce face şi de ce face.

Pentru a convinge managerul se pot utiliza logica şi emoţiile. Un exemplu demonstrativ de convingere sunt relaţiile între vânzător şi cumpărător.

7. ***Influenţa prin participare***

Utilizând influenţa prin participare, conducătorul nu face niciun efort, pentru a-i impune subalternului voinţa sau părerea sa. El doar îl implică în procesul de adoptare a deciziilor sau de dirijare. Participarea la luarea deciziilor apelează evident la necesităţi de nivel superior – putere, succes şi autoevidenţiere.

6.3. Avantajele şi dezavantajele formelor de putere şi influenţă

Fiecare formă de putere are avantajele şi dezavantajele sale. Conducătorul trebuie să cunoască care sunt neajunsurile formelor de putere, pentru ca să nu utilizeze în exces una dintre aceste forme. Acestea sunt ilustrate în *tabelul 6.1*.

Influenţa prin frică, deseori, dă unele rezultate pozitive, însă organizaţia în care frica se întâlneşte foarte des, posibil să nu poată activa un timp mai îndelungat. Fr. Lutans a afirmat „Chiar dacă impunerea poate duce la o supunere vremelnică a subalternilor, ea totuşi produce efecte negative ca înstrăinarea, frica, setea de răzbunare. Aceasta poate duce la micşorarea productivităţii muncii, insatisfacţie privind activitatea de muncă şi la schimbarea frecventă a cadrelor".

Promiterea recompensei este una dintre cele mai vechi şi mai efective metode de a influenţa oamenii. În practică, însă, conducătorul are unele delimitări şi restricţii în posibilitatea de a oferi o recompensă, deoarece în fiecare organizaţie, resursele sunt limitate. Totodată, banii nu întotdeauna au capacitatea să impresioneze oamenii şi să le influenţeze comportamentul, de aceea un bun conducător trebuie să înveţe să utilizeze şi alte metode de influenţă.

Acţiunile tradiţiei ajută la luarea deciziilor într-un mod mai simplu. În sistemul în care tradiţiile sunt foarte puternic înrădăcinate, răspunsurile la întrebările de felul „ce-i bine? şi ce-i rău?" sunt strict determinate.

Tradiţia poate acţiona şi împotriva organizaţiei. Ca să corespundă lumii exterioare, organizaţia trebuie să facă schimbări în politica, strategia, metoda sa de organizare etc. Organizaţiile care se opun schimbărilor, înaintând ca argument tradiţia, pot să nu supravieţuiască până la sfârşit. Deseori, tradiţia împiedică progresul, iată de ce managerii contemporani trebuie să acorde o atenţie deosebită modului, în care se păstrează şi se perpetuă tradiţiile în organizaţie.

Influenţa prin carismă prezintă şi un dezavantaj, pentru că nu atât de mulţi manageri sunt cu adevărat personalităţi carismatice. Majoritatea dintre ei dispun doar de unele caracteristici ale acestor lideri.

Neajunsurile *puterii de expert* constau în faptul că ea este mai puţin stabilă. Ea acţionează mai încet şi necesită o perioadă mai îndelungată de formare. Este foarte greu să devii expert, fiindcă necesită mult timp şi efort, este foarte uşor să pierzi aceasta forma, uneori fiind de ajuns o singura greşeală.

Tabelul 6.1

Neajunsurile puterii în management

Formele de putere	Dezavantajele
Forţare, teamă	• E foarte scumpă, controlul e costisitor • Frica impune subalternii să denatureze informaţia • Frica îi imobilizează pe subalterni • Frica nu poate aduce o productivitate maximă • Este de scurtă durată • Îl montează pe subaltern împotriva şefului • Subalternul se gândeşte la răzbunare
Stimulare	• Managerul apreciază foarte dificil nevoile şi cerinţele subalternilor • Resursele sunt limitate
Cunoştinţe	• Este foarte limitată, o poate utiliza doar un număr redus de manageri • Nu sunt folosite pe deplin cunoştinţele specialiştilor • Este foarte greu de obţinut şi foarte uşor de pierdut • Subalternii devin nişte „mecanisme"
Etalon	• O pot folosi doar persoanele carismatice
Tradiţie	• Nu este acceptată de angajaţii tineri • Împiedică dezvoltarea organizaţiei

Influenţa prin convingere are atât laturi puternice, cât şi slabe. Cea mai slabă latură a acestei influenţe este acţiunea lentă şi nedeterminată. Pentru a convinge pe cineva de ceva, este necesar de mai mult timp şi eforturi, decât pentru a emite un ordin întărit de puterea, bazată pe constrângere, lege sau carismă.

Latura puternică a convingerii constă în faptul că lucrul pe care-l efectuează persoana, nu necesită verificare şi persoana se străduie să îndeplinească mai mult decât este necesar.

Abordarea, privind managementul participativ, *implicarea angajaţilor în procesul de luare a deciziilor* poate fi aplicată doar în cazurile, în care astfel de necesităţi sunt factori activi de motivare şi cu condiţia că subalternul lucrează pentru realizarea scopurilor, pe care le-a ales singur.

De reţinut

- Pentru a realiza un management eficient, managerii au nevoie de influenţă şi putere.
- Influenţa reprezintă comportamentul diferit al unui individ, care efectuează schimbări în comportamentul, relaţiile, senzaţiile altui individ.
- Puterea reprezintă relaţiile de subordonare şi dirijare, în care voinţa şi acţiunile unor persoane domină asupra voinţei şi acţiunilor altor persoane.
- Posibilităţile de a avea puterea sunt oferite de mai mulţi factori, printre care: postul ocupat, autoritatea formală, competenţa profesională, dreptul de a stimula şi de a pedepsi, capacităţile, calităţile, aptitudinile personale etc.
- Există mai multe forme de putere şi influenţă: puterea bazată pe constrângere, influenţa prin frică; puterea bazată pe recompensă, influenţa prin stimulare; puterea legală, influenţa prin tradiţie; puterea exemplului propriu, influenţa prin carismă; puterea de expert, influenţa prin credinţa raţională, influenţa prin convingere, influenţa prin participare la procesul decizional.
- Fiecare formă de putere are avantaje şi dezavantaje. Managerul trebuie să cunoască care sunt acestea, pentru ca să nu utilizeze în exces una dintre aceste forme.

Întrebări pentru discuţii

1. Cum puteţi interpreta noţiunile de putere şi influenţă?
2. Ce forme de putere a subalternului cunoaşteţi şi cum diferă puterea subalternului de cea a managerului?
3. Numiţi şi explicaţi formele de putere şi influenţă ale managerului?
4. Dacă aţi fi manager, ce forme de putere şi influenţă aţi prefera şi de ce?
5. Care sunt avantajele şi dezavantajele diferitor forme de putere şi influenţă?

Bibliografie

1. Eţco C. *Management în sistemul de sănătate.* Chişinău, Ed. „Epigraf", 2006, p. 372–377.
2. Şleahtiţchi M. *Eseu asupra reprezentării puterii.* Chişinău, Ed. „Ştiinţa", 1998, p. 314.
3. Vlădescu C. *Managementul serviciilor de sănătate.* Bucureşti, Ed. „Expert", 2000.
4. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента.* Пер. с англ., М., изд. «Дело», 1998, 702 с.

LIDERUL ŞI STILURILE DE LIDERI

Cuvintele-cheie – lider, leadership, tip de conducător, stil de conducere, abordare comportamentală, abordare situaţională, lider autocrat, lider democrat, lider permisiv, teorii ale leadership-ului.

Generalităţi

Leadership-ul este una dintre temele managementului despre care s-a discutat, cercetat şi scris cel mai mult. Numai în ultimi 75 de ani ai secolului al XX-lea s-au scris peste 5000 de cărţi şi articole şi au fost propuse zeci de teorii şi modele de leadership. Totuşi, se ştie puţin despre factorii, care determină succesul sau eşecul unui lider.

Leadership-ul şi managementul nu sunt similare. În cadrul unei organizaţii, managementul acoperă o sferă mai largă, ce include şi leadership-ul. Există persoane, care ocupă funcţii manageriale şi care nu au capacităţi de lider şi viceversa. Există lideri care nu sunt totodată şi manageri.

Stilul de conducere sau de leadership influenţează organizaţia, în care este practicat în mai multe direcţii. El determină nivelul productivităţii muncii şi a productivităţii intelectuale a grupului condus, relaţiile psihosociale din cadrul grupului, atitudinile membrilor, coeziunea şi motivaţia subordonaţilor etc.

Creşterea eficienţei stilurilor constituie o preocupare importantă a teoriei şi practicii manageriale. Deşi în acest domeniu s-au realizat numeroase studii, nu s-a ajuns la formularea unor principii, a unor reţete universal valabile a căror aplicare să asigure în mod cert eficienţa înaltă a conducerii.

Aprecierea eficienţei stilurilor nu este o acţiune simplă. Ea presupune luarea în considerare a unor criterii şi adecvarea lor la tipul organizaţiei. Cert este faptul că stilurile de conducere, apreciate ca eficiente, se reflectă în performanţele organizaţiei.

Cunoaşterea şi diferenţierea conceptelor de management (leadership, manager-lider) şi a aspectelor legate de acestea ajută la înţelegerea mai bună a celorlalte concepte ale ştiinţei manageriale.

7.1. Leadership-ul – abordări conceptuale. Raportul management/leadership

În legătură cu poziţia managerului în organizaţie, cu rolul pe care îl are acesta în asigurarea unor activităţi performante, prin implicarea activă a membrilor organizaţiei, s-a conturat conceptul de leadership, care a pătruns puternic în terminologia specialiştilor şi care a atras interpretări şi opinii diferite.

Leadership-ul reprezintă exercitarea influenţei interpersonale într-o situaţie şi direcţionarea persoanelor, prin procesul de comunicare, spre realizarea scopurilor propuse.

Leadership-ul nu este doar un proces specific managementului, ci şi o stare de spirit, pe care o creează şi o induc managerii subordonaţilor, în vederea atingerii performanţelor.

Leadership-ul este determinat de o serie de factori, printre care:

- caracteristicile personale ale managerului;
- cunoştinţele liderului;
- situaţia organizaţiei, factorii mediului intern;
- mediul extern în care activează organizaţia etc.

Liderul este persoana, care conduce cu un grup, fiind recunoscut de el şi având confidenţa acestuia.

Se poate spune că nu există diferenţe între management şi leadership. Atunci când vorbim despre manager, înţelegem nu doar poziţia lui în organizaţie, dar şi acţiunile pe care trebuie să le întreprindă, relaţiile pe care trebuie să le dezvolte etc. Analizând mai atent, descoperim totuşi unele diferenţe.

Dacă le analizăm, putem observa că managerul este orientat spre planificare, se ţine de scop. El organizează, direcţionează şi controlează subalternii. Deţine puterea care vine „de sus". Activează asemeni unui şef, distanţat din punct de vedere emoţional, cunoaşte psihologia umană, este convingător, perspicace şi este adeptul stabilităţii.

Un lider are viziuni de viitor, creează strategii pe termen lung, ajută şi susţine grupele, participă la crearea unei culturi şi a valorilor intragrup. El are scopul de a motiva oamenii. Puterea lui vine „de jos" şi este recunoscută de grup. Între lider şi membrii grupului există legături emoţionale. Liderul este deschis spre colaborare, introduce schimbări, inclusiv radicale (*tabelul 7.1*).

Tabelul 7.1

Diferenţele dintre management şi leadership, dintre manageri şi lideri

	Management	Leadership-ul
Direcţionarea	Planificarea/bugetarea	Crearea viziunilor şi a strategilor
Structurarea	Organizarea/coordonarea Conducerea/controlul Crearea legăturilor	Crearea, împărtăşirea culturii şi a valorilor Susţinerea altora pentru a-i promova Reducerea limitelor grupelor Focalizarea asupra personalului
Relaţiile	Focalizarea asupra obiectivelor Producerea/vânzarea produselor, acordarea serviciilor Se bazează pe puterea ce o deţine puterea „de sus"	Susţinerea discipolilor Se bazează pe puteri proprii, puterea „de jos" Antrenor, dascăl
Calităţile personale	**Managerul** Distanţat emoţional Psiholog Convingător Conformist Perspicacitate în cadrul organizaţiei	**Liderul** Legătură emoţională puternică Deschis pentru idei noi Ascultător Nonconformist Perspicacitate faţă de sine
Rezultatele	Menţinerea stabilităţii	Creează schimbări, de obicei schimbări radicale

7.2. Tipul şi stilul de conducere. Tipuri de lideri

Există un şir de factori care condiţionează un anumit tip şi stil de conducere la manageri. Printre ei menţionăm:

1) tipul sistemului de conducere, structura organizaţiei: centralizată, descentralizată;
2) gradul de competenţă, drepturile şi obligaţiunile cadrelor de conducere, cât şi mijloacele de motivare pe care le pot utiliza;
3) potenţialul şi personalitatea subalternilor;
4) natura procesului de muncă în colectiv.

Rezultatul acţiunii acestor factori condiţionează existenţa mai multor tipuri şi stiluri de conducători.

Tipul de conducător reprezintă ansamblul de caracteristici principale referitoare la cunoştinţele, calităţile şi aptitudinile proprii ale managerului.

Stilul de conducere reflectă:

- modul de manifestare a cunoştinţelor, calităţilor şi aptitudinilor managerului în relaţiile cu subalternii, colegii şi conducătorii săi;
- modul, metodele cu care managerul influenţează subalternii şi realizarea scopului.

În literatura de specialitate găsim descrise mai multe tipuri de lideri.

Conform uneia dintre abordări există lideri: carismatici, tradiţionali, de situaţie şi funcţionali:

- *Liderul carismatic* dobândeşte influenţa prin personalitatea sa, de exemplu: Napoleon, Lenin, Hitler, Robert Maxwell ş.a. Dificultatea conducerii carismatice este aceea că prea puţini oameni posedă calităţile excepţionale, necesare pentru a-i transforma pe toţi din jurul său în supuşi devotaţi. Trăsăturile sau calităţile de conducător nu pot fi obţinute prin educaţie, ci pot fi modificate prin aceasta.
- *Liderul tradiţional:* poziţia este asigurată prin naştere, de exemplu regii, reginele sau şefii de trib; este o categorie, la care puţini oameni pot să aspire, cu excepţia întreprinderilor individuale familiale mici; pentru liderii tradiţionali, la locul de muncă există puţine oportunităţi.
- *Liderul de situaţie:* influenţa poate fi simţită numai la locul potrivit şi în momentul potrivit, este, prin natura sa, conducător temporar şi nu prezintă o valoare pentru întreprindere.
- *Liderul numit:* influenţa derivă direct din poziţia sa, tipul de conducere birocratică, puterea legitimă provin din natura şi domeniul de activitate al poziţiei în acea ierarhie. Puterile poziţiei pot fi definite clar, dar cel care deţine poziţia poate fi incapabil să activeze.
- *Liderul funcţional* asigură poziţia prin ceea ce face, dar nu prin ceea ce este, îşi adaptează comportamentul, pentru a face faţă nevoilor concurente ale situaţiei.

Conform altei abordări există lideri: formali, informali şi autentici.

- *Liderii formali* conduc grupele formale, care sunt grupe de muncă oficiale, cu rol de comandă şi de acţiune. Liderii formali sunt investiţi oficial, cu autoritate, iar grupele formale se constituie pe bază de acte şi norme şi se modifică în permanenţă, în funcţie de schimbările organizatorice.

- *Liderii informali* sunt neoficiali şi conduc grupele informale, care se constituie pentru a satisface anumite nevoi sociale ale salariaţilor şi, de regulă, nu coincid cu structurile grupelor formale. Cele mai importante grupe informale sunt grupele de interese şi grupele de prietenie.
- *Liderii autentici* sunt lideri investiţi oficial, cu autoritate şi în acelaşi timp sunt recunoscuţi şi de grup. Ei întrunesc atât caracteristicile unui lider formal, cât şi cele ale unui lider informal.

Un manager este întotdeauna un lider formal, deseori – un lider autentic şi niciodată – doar informal. Ideal ar fi, dacă orice conducător ar fi lider autentic.

7.3. Abordările privind leadership-ul efectiv

Cercetările întreprinse în diverse organizaţii au permis stabilirea mai multor clasificări şi tipologii ale stilurilor de conducere. Încercările mai multor cercetători de a determina care stil de leadership este mai eficient, s-au soldat cu apariţia mai multor abordări ştiinţifice. Privind factorii ce influenţează leadership-ul efectiv există următoarele abordări:

- ***abordarea de pe poziţia calităţilor personale;***
- ***abordarea comportamentală;***
- ***abordarea situaţională.***

1. ***Abordarea de pe poziţia calităţilor personale.*** Primele încercări de a înţelege leadership-ul s-au centrat pe determinarea acelor trăsături specifice, care fac ca o persoană să devină un lider eficace. Astfel, investigaţiile timpurii au căutat să descopere cum au reuşit anumite persoane să ajungă în poziţii de lideri şi dacă ele au unele trăsături comune.

Câteva dintre calităţile managerilor eficienţi sunt:

- adaptabilitatea;
- vigilenţa;
- sinceritatea;
- iniţiativa;
- sigur pe sine;
- creativitatea;
- responsabilitatea;
- entuziasmul.

În ansamblu, încercările de a crea portretul unui lider ideal, prin stabilirea unui număr de calităţi obligatorii, s-au soldat cu eşec.

2. ***Abordarea comportamentală.*** Recunoscând că doar înzestrarea cu anumite trăsături nu este o garanţie a unui leadership de succes, cercetătorii şi-au orientat atenţia spre modul, în care liderii se comportă cu subordonaţii. Kurt Lewin descrie, în cadrul acestei abordări, următoarele trei stiluri de lideri: ***autoritar, democratic*** şi ***liber*** (din franceză *„laissez – faire").*

- *Stilul autoritar* sau *autocratic* se caracterizează prin centralizarea autorităţii, preponderenţa deciziilor unipersonale, accentul pe autoritatea formală; personalul este văzut doar ca executant, dreptul de decizie şi control aparţine doar managerului, subordonaţii sunt apreciaţi ca fiind lipsiţi de iniţiativă şi spirit creator şi necesită în permanenţă să fie îndrumaţi, coordonaţi sau constrânşi etc. *Liderul autocratic* trece totul prin filtrul propriilor criterii de evaluare, considerate exclusive. Reţeaua de conducere este în stea, în jurul conducătorului plasat în centrul tuturor mesajelor.
- *Stilul democratic* se caracterizează prin încrederea mare a managerului în subordonaţi, este stimulată şi încurajată iniţiativa, creativitatea angajaţilor şi participarea lor la procesul de luare a deciziilor, se pune accent pe relaţiile interumane şi pe asigurarea unui climat de muncă agreabil, este încurajată comunicarea pe verticală şi orizontală, se utilizează pe larg delegarea şi se favorizează dezvoltarea personalului etc. *Liderul democratic* – cel care-i stimulează pe membrii grupului să-şi exprime opiniile şi nevoile, încurajând participarea directă la influenţarea calităţii orientării deciziei.
- *Stilul liber, permisiv,* pe care unii autori nici nu-l consideră propriuzis un stil, se caracterizează prin lipsa totală de participare a managerilor la activitate, grupul fiind lăsat să se organizeze singur. Managerul nu utilizează nici pedeapsa, nici stimulare, nu este în stare să menţină disciplina, nu participă la luarea deciziilor, nu-şi controlează subalternii etc. *Liderul „laissez fair"* lasă lucrurile să meargă de la sine în virtutea spontaneităţii relaţiilor de grup, care uneori degenerează anarhic.

Prin studiile sale, K. Lewin a demonstrat că conform rezultatelor obţinute, cel mai bun stil de conducere este cel autoritar. În schimb, gradul de satisfacţie a angajaţilor este scăzut. În cazul practicării unui stil democrat, rezultatele obţinute nu sunt atât de înalte, pe când gradul de satisfacţie al angajaţilor este mult mai înalt.

Psihosociologii sunt tentaţi să acorde mai multă credibilitate managerului lider, care este mai apropiat de angajaţi şi de nevoile acestora, astfel conducătorul devine mai productiv. Cercetările lor confirmă această ipoteză.

Economiştii, spre deosebire de psihosociologi, sunt tentaţi să acorde mai multă credibilitate managerului, care este mai apropiat de politicile organizaţionale şi de sarcinile pe care le are de îndeplinit, decât de oameni şi de problemele lor.

Psihosociologii Blake şi Mouton au încercat să îmbine cele două situaţii, considerând că şi managerii sunt diferiţi. Unii dintre ei sunt centraţi mai mult pe realizarea sarcinilor înscrise în programele şi planurile economice sau tehnologice ale organizaţiei, alţii, din contra, pun accent pe comportamentul adecvat al colegilor sau subordonaţilor. Astfel, ei au reuşit să ofere un model de analiză, care le poartă numele: *Grila Blake şi Mouton* (*fig. 7.1*). Această grilă este folosită des de managerii practici, dovedindu-se populară şi utilă pentru realizarea unei viziuni mai complexe asupra conducerii. Ea a fost însă şi criticată de cercetătorii managementului, în aceeaşi manieră în care s-a întâmplat cu toate teoriile comportamentale ale conducerii şi anume, datorită faptului că managementul nu este doar bidimensional. Eventuala abordare a conducerii, în particular, a subliniat influenţa variabilelor situaţionale asupra eficienţei ei.

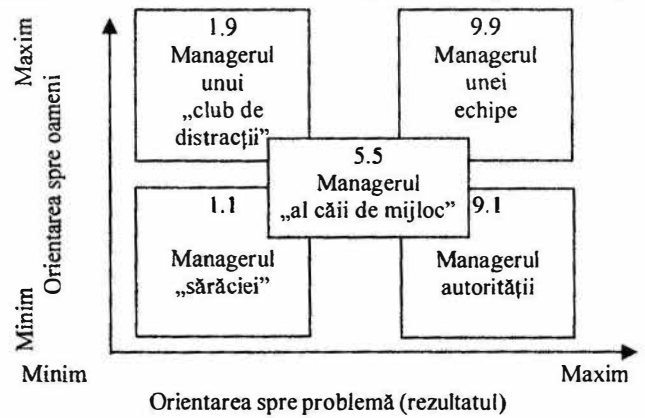


***Fig. 7.1.* Stilurile manageriale după Blake şi Mouton.**

3. ***Abordarea situaţională.*** A apărut drept urmare a faptului că cercetările precedente nu au putut demonstra interdependenţa clară dintre *stil, satisfacţie şi productivitate.*

Ideea centrală a teoriei situaţionale a stilului de conducere este însă aceea că nu există un tip ideal de a conduce un subordonat în orice condiţii şi oricând, deci trebuie să abandonăm concepţia unei căi de a aprecia managerii pentru modul cum conduc.

În conducerea situaţională există două tipuri de comportament din partea liderului.

- Comportament orientat spre sarcinile pe care un subordonat le are de îndeplinit şi în acest scop managerul trebuie să prezinte subordonatului toate datele necesare: drepturi şi obligaţiuni, fişa postului, când, unde şi cum trebuie angajatul să-şi îndeplinească obligaţiunile.
- Comportament orientat spre sfera relaţională, interpretat ca angajare a unui lider pentru sprijinirea subordonatului, prin oferirea unui suport în rezolvarea problemelor lui şi în realizarea sarcinilor încredinţate.

În cadrul acestei abordări sunt propuse următoarele modele de leadership:

- **modelul Fiedler al leadership-ului contextual;**
- **modelul Hersey-Blanchard al leadership-ului situaţional.**

Modelul elaborat de Fred Fiedler are la bază prezumţia că un bun leadership depinde de concordanţa dintre stilul de leadership şi situaţia în care acesta se exercită.

Fiedler a considerat că tendinţa spre un anumit stil de leadership este o caracteristică de personalitate relativ stabilă şi dificil de modificat.

Situaţiile care influenţează leadership-ul pot fi mai mult sau mai puţin verificate de lider. După importanţa descrisă de autor, acestea sunt:

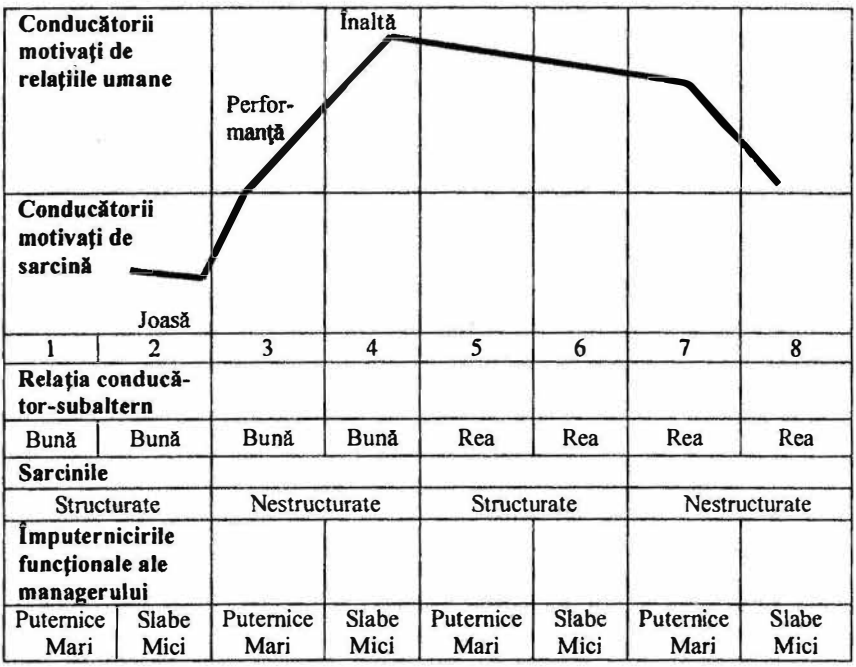
- ***calitatea relaţiei lider-subordonat*** (bună sau rea) care măsoară nivelul, la care grupul îl susţine pe lider;
- ***nivelul în care sarcina de muncă este structurată*** (înalt sau redus) şi care exprimă cât de clar sunt precizate obiectivele, procedurile şi instrucţiunile de realizare a acesteia;
- ***puterea poziţiei*** (puternică sau slabă) pe care o ocupă liderul şi care demonstrează autoritatea sa formală garantată de organizaţie, în baza căreia liderul poate recompensa sau sancţiona subordonaţii (*fig. 7.2*).

Modelul Hersey-Blanchard al leadership-ului aparţine abordării situaţionale în determinarea stilului de lider eficient, care este cea mai modernă abordare. Teoria în cauză este ultima dintre teoriile stilului de conducere. Ea susţine că un leadership nu este uniform sau nu ar trebui să fie, ci este adaptabil la tipul de grup şi la timpul în care acesta se struc-

turează. În deceniul şase al secolului trecut, Hersey şi Blanchard au elaborat această teorie nouă, bazată pe interacţiunea a trei factori esenţiali:

1) nivelul îndrumărilor oferite de un lider;
2) nivelul suportului sociometric oferit de lider;
3) nivelul de pregătire şi dorinţa subordonatului de a îndeplini o anumită sarcină la un moment dat.

Combinând pregătirea subordonaţilor (abilitatea şi motivaţia de a îndeplini o sarcină) cu cele două dimensiuni: *orientarea spre sarcină* şi *orientarea spre relaţii,* cărora li s-a asociat atât un nivel înalt, cât şi un nivel scăzut, au rezultat patru stiluri specifice de leadership: *directiv* S_1, *persuasiv* S_2, *participativ* S_3 *şi deligativ* S_4 *(fig. 7.3).*



Conducătorii motivaţi de relaţiile umane							
Conducătorii motivaţi de sarcină							
1	2	3	4	5	6	7	8
Relaţia conducător-subaltern							
Bună	Bună	Bună	Bună	Rea	Rea	Rea	Rea
Sarcinile							
Structurate		Nestructurate		Structurate		Nestructurate	
Împuternicirile funcţionale ale managerului							
Puternice Mari	Slabe Mici	Puternice Mari	Slabe Mici	Puternice Mari	Slabe Mici	Puternice Mari	Slabe Mici

***Fig. 7.2.* Modelul Fiedler al leadershipului contextual.**

Acestor patru stiluri S_1, S_2, S_3 şi S_4, în teoria modelului situaţional, le corespund patru niveluri de pregătire a subordonaţilor: P_1 – incapabil şi nemotivat; P_2 incapabil, dar motivat; P_3 capabil, dar nemotivat; P_4 capabil şi motivat.

Astfel, *stilul directiv* S_1, potrivit pentru nivelul scăzut de pregătire P_1, se axează pe o ghidare înaltă, îndrumare a subordonaţilor, concomitent cu relaţii limitate de susţinere.

Stilul persuasiv S_2 este potrivit pentru o pregătire a subordonaţilor aflată între nivelurile micşorat şi moderat P_2 şi presupune o îndrumare susţinută şi totodată relaţii sociale de susţinere consistente.

Stilul participativ S_3 corespunde cel mai bine subordonaţilor cuprinsă între nivelul moderat şi înalt P_3. El implică o intensă comunicare şi un comportament de susţinere considerabil.

Stilul delegativ S_4 se potriveşte situaţiei în care subordonaţii sunt bine pregătiţi P_4 şi necesită mai puţină îndrumare şi susţinere (*fig. 7.3*).

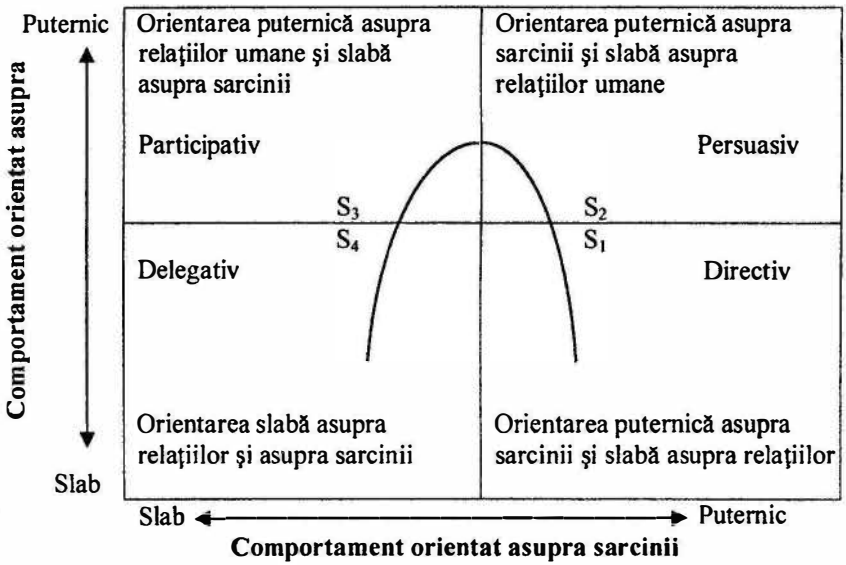


***Fig. 7.3.* Stilurile manageriale după Hersey şi Blanchard.**

De reţinut

- Nu există un singur stil perfect de management. În funcţie de circumstanţe şi cazuri, ele pot fi mai multe. Dar este necesar de reţinut că toate stilurile, pe lângă avantaje, prezintă şi dezavantaje.
- Creşterea eficienţei stilurilor constituie o preocupare importantă a teoriei şi practicii manageriale.

- Activitatea celui care realizează obiectivele profesionale, de care este responsabil, cu ajutorul unui stil, în spiritul realismului şi toleranţei, este considerată eficientă.
- Există trei abordări de bază, care descriu leadershipul eficient: abordarea de pe poziţia calităţilor personale, abordarea comportamentală şi abordarea situaţională.
- W. Bennis sugerează că liderii viitorului, pentru a putea face faţă cerinţelor, vor trebui să înveţe un set nou de abilităţi. Astfel noul lider va trebui să:
  - recunoască şi să aprecieze meritele angajaţilor săi;
  - reamintească în continuu oamenilor ce este important;
  - genereze şi să menţină încrederea;
  - să fie aliat cu subordonatul.
- Modificarea condiţiilor de activitate, a particularităţilor psihosociale ale angajaţilor, perfecţionarea metodelor şi tehnicilor de management, impun schimbarea stilurilor de conducere. Capacitatea managerilor de a-şi schimba stilul constituie o condiţie a menţinerii eficienţei acestuia.

Întrebări pentru discuţii

1. Explicaţi diferenţele între management şi leadership, între un manager şi un lider?
2. Ce înţelegeţi prin tip de conducător şi stil de conducere. Daţi exemple.
3. Faceţi distincţia între diferite abordări, în studiul leadershipului şi discutaţi contribuţiile şi limitele lor?
4. Care este relevanţa actuală a teoriilor abordării comportamentale?
5. Identificaţi, folosind modelul Hersey-Blanchard, stilul dvs. preferat de leadership. Argumentaţi.

Bibliografie

1. Eţco C. *Management în sistemul de sănătate*. Chişinău, Editura „Epigraf", 2006, p. 378–387.
2. Ursachi I. *Management*. Bucureşti, ASE, 2005, p. 209–234.
3. Şleahtiţchi M. *Eseu asupra reprezentării puterii*. Chişinău, Ed. „Ştiinţa", 1998, p. 314.
4. Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S. *Managementul organizaţiei*. Bucureşti, Ed. „ALL BECK", 2003, p. 125–143.
5. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Cuvinte-cheie – resursă umană, planificarea resurselor umane, fişa postului, recrutare, selecţie, angajare, salarizare, perfecţionare, evaluarea performanţelor, carieră, planificarea carierei.

Generalităţi

Managementul, ca activitate complexă nu îşi poate pune în valoare virtuţile, decât cu şi prin intermediul oamenilor. Acolo unde apar şi se dezvoltă acţiuni manageriale, sunt implicaţi oamenii, unii în poziţie de manageri, alţii în cea de executanţi. Din toate resursele organizaţiei, resursa umană deţine locul primordial şi de aceea, atenţia teoreticienilor şi practicienilor este îndreptată asupra managementului acestei resurse.

Astfel, s-a conturat şi s-a dezvoltat conceptul de management al resurselor umane, care pornind de la importanţa oamenilor într-o organizaţie, caută să se concentreze asupra acestora, din perspectiva asigurării cu personal a organizaţiilor, a pregătirii, integrării şi motivării lor, a evaluării şi promovării etc.

Conţinutul managementului resurselor umane este dat de multitudinea şi diversitatea activităţilor, care trebuie desfăşurate, corelate şi armonizate în domeniul resurselor umane, activităţi care sunt mai mult sau mai puţin legate între ele şi care au un impact deosebit asupra rezultatelor obţinute.

Sfera largă a activităţilor managementului resurselor umane este semnificativă, în stadiul actual de dezvoltare a organizaţiilor, chiar dacă la nivelul uneia sau alteia, în anumite momente ale vieţii ei, accentul se pune doar pe câteva dintre acestea.

8.1. Noţiunea şi importanţa managementului resurselor umane pentru organizaţie

Problematica managementului resurselor umane (MRU) s-a îmbogăţit continuu, astfel că au apărut numeroase definiţii, care explică acest concept. Toate, însă, pun accent pe obiectivele şi activităţile specifice managementului resurselor umane.

- MRU cuprinde toate activităţile orientate spre factorul uman, având drept obiective: proiectarea, utilizarea optimă, întreţinerea şi dezvoltarea socio-umană;
- MRU include ansamblul activităţilor referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, în favoarea organizaţiei, al fiecărui individ şi al comunităţii în general;
- MRU reprezintă un complex de măsuri proiectate interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecţia, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială şi morală, până în momentul încetării contractului de muncă.

Astfel, managementul resurselor umane este acea latură a managementului, care constă în direcţionarea şi dinamizarea resurselor umane, în vederea obţinerii performanţelor dorite. Resursele umane reprezintă ansamblul angajaţilor (manageri, medici, asistente, economişti, tehnicieni, ingineri, etc.), care activează într-o organizaţie şi influenţează asupra îndeplinirii sarcinilor, prin nivelul pregătirii profesionale.

Activităţile care vizează potenţialul uman al unei unităţi sanitare sunt desfăşurate de manageri şi de specialişti în resurse umane. Pentru angajarea unui lucrător cu o calificare adecvată, managerul trebuie să coordoneze recrutarea şi selectarea, împreună cu specialiştii în angajări. Dacă managerul nu este pe deplin edificat privind ceea ce va trebui să indeplinească noul angajat (descrierea postului) şi pregătirea pe care trebuie să o aibă acesta (specificarea responsabilităţilor), specialistul în probleme de personal nu va putea face această recrutare în mod corect, în funcţie de necesităţile existente. În desfăşurarea eficientă a activităţilor, cooperarea şi înţelegerea dintre manager şi şeful de personal este esenţială, vizând managementul resurselor umane.

MRU se desfăşoară în baza următoarelor principii:

- orientarea necondiţionată cerinţelor legislaţiei muncii; în Republica Moldova, managementul resurselor umane se realizează în conformitate cu Codul muncii, alte legi şi acte normative în vigoare;
- evidenţa curentă şi cea de perspectivă a necesităţilor organizaţiilor în resurse umane;
- asigurarea echilibrului între interesele organizaţiei şi cele ale angajaţilor;
- crearea condiţiilor favorabile pentru desfăşurarea activităţilor şi păstrarea postului de muncă;

- colaborarea cu organizaţiile profesionale şi cu sindicatele;
- preocuparea faţă de fiecare angajat, faţă de respectarea drepturilor, libertăţilor şi demnităţii lui.

MRU are un rol strategic, presupunând realizarea politicilor de personal, la scara întregii instituţii şi având un caracter prescriptiv, iniţiind noi activităţi şi preocupându-se de schimbările ce au loc în mediul extern. El, totodată, trebuie să încurajeze atitudini flexibile şi să găsească căi de acceptare a schimbării, având un rol major în dezvoltarea organizaţiei.

8.2. Activităţile şi etapele managementului resurselor umane

În stadiul actual de dezvoltare a organizaţiilor, sfera largă a activităţilor managementului resurselor umane este semnificativă, chiar dacă la nivelul uneia dintre ele, în anumite momente, accentul se pune doar pe câteva dintre acestea.

Încercările de a preciza cât mai exact şi mai complet principalele domenii de activitate ale MRU s-au soldat cu formularea numeroaselor opinii care majoritatea poartă amprenta practicilor din ţările de proveniență a autorilor.

Societatea Americană pentru Pregătire şi Dezvoltare (American Society for Training and Development – ASTD) identifică nouă domenii principale de activitate ale managementului resurselor umane: pregătire şi dezvoltare; organizare şi dezvoltare; organizarea/proiectarea posturilor; planificarea resurselor umane; selecţia şi asigurarea cu personal; cercetarea personalului şi sistemele informaţionale; recompense/avantaje sau ajutoare acordate; consiliere privind problemele personale ale angajaţilor; sindicat/relaţii de muncă.

Având în vedere aceste domenii de activitate, De Cenzo, A. David şi P. Robbins sugerează că managementul resurselor umane este un proces, care îndeplineşte patru funcţii: obţinerea, dezvoltarea, motivarea şi menţinerea resurselor umane.

Autorii M. H. Mescon, M. Albert, F. Khedouri descriu etapele MRU.

Planificarea resurselor umane: elaborarea planului de satisfacere a necesităţilor viitoare în resursele de muncă.

Recrutarea resurselor umane: formarea rezervelor potenţialilor candidaţi pentru toate funcţiile.

Selecţia resurselor umane: selecţia celor mai buni din rezerva formată în timpul recrutării.

***Determinarea salariului şi a altor tipuri de recompense*:** stabilirea structurii salariului şi a înlesnirilor în scopul atragerii, angajării şi păstrării personalului.

Angajarea, încadrarea, integrarea şi adaptarea noilor salariaţi: angajatul cunoaşte organizaţia şi locul de muncă, i se aduce la cunoştinţă ceea ce se aşteaptă de la el şi care muncă este apreciată.

***Instruirea, perfecţionarea*:** elaborarea programelor pentru instruire, în scopul creşterii nivelului profesional.

Evaluarea performanţelor: elaborarea metodelor de evaluare a activităţii.

Înaintarea, coborârea, transferul, concedierea: elaborarea metodelor de transfer al lucrătorilor într-un post cu o responsabilitate mai mare sau mai mică, dezvoltarea experienţei profesionale, prin transferul în alte funcţii.

Managementul carierei: elaborarea programelor, orientate spre dezvoltarea capacităţilor şi creşterea productivităţii muncii cadrelor manageriale.

Majoritatea etapelor descrise anterior se includ în trei grupe mari de activităţi: activităţi de asigurare cu personal, de menţinere a personalului şi de dezvoltare a resurselor umane (*tabelul 8.1*).

Tabelul 8.1

Activităţile managementului resurselor umane

Asigurarea cu personal	Menţinerea personalului	Dezvoltarea resurselor umane
Analiza postului	Recompensa	Perfecţionarea
Planificarea resurselor umane	Sănătatea şi securitatea	Evaluarea performanţei
Recrutarea	Adaptarea	Dezvoltarea individuală şi organizaţională
Selecţia	Relaţiile de muncă	

Primul pas, în procesul de asigurare cu personal, este *analiza postului*, care constă în identificarea sistematică a sarcinilor, obligaţiunilor şi responsabilităţilor postului precum şi a calificării necesare pentru a-l executa. Există mai multe metode prin care se realizează aceasta: observaţia, interviul, chestionarul sau altele pot fi utilizate în obţinerea informaţiilor utile analizei postului. Angajaţii pot completa chestionare cu datele privind cerinţele postului şi propuneri, privind eficienţa lui.

Analiza postului furnizează informaţii necesare pentru descrierea postului şi specificarea responsabilităţilor. Descrierea postului se face cu ajutorul unei fişe, care conţine principalele sarcini şi responsabilităţi ale postului. Descrierea postului poate cuprinde şi cerinţele fizice şi psihice faţă de angajat.

Descrierea postului trebuie să cuprindă: denumirea postului; obiectivele; nivelul ierarhic; superiorul direct; relaţiile organizatorice; sarcinile-cheie; autoritatea acordată, marja de autonomie, limitele de competenţă; resursele disponibile; cerinţele principale (pregătire, experienţă, aptitudini şi atitudini etc.).

O altă activitate de asigurare cu personal o reprezintă *planificarea resurselor umane.* Ea constituie una dintre activităţile importante pentru managementul resurselor umane. Numărul suficient de angajaţi cu pregătire corespunzătoare, la locul şi timpul potrivit, este vital pentru succesul organizaţiei.

Acest lucru este subliniat de definiţiile date în literatura acestui proces. G. T. Milkovitch şi W. Glueck definesc funcţia de planificare a resurselor umane ca *„determinarea numărului necesar de angajaţi şi a abilităţilor, pe care aceştia trebuie să le posede în vederea implementării planului strategic al organizaţiei".*

G. A. Cole defineşte planificarea resurselor umane drept *„o strategie pentru recrutarea, utilizarea, îmbunătăţirea şi menţinerea în organizaţie a resurselor umane".*

În procesul de formulare a obiectivelor organizaţiei, trebuie să se determine şi ce resurse umane vor fi necesare pentru realizarea acestora, existând interacţiuni complexe între procesul de decizie strategică organizaţională şi cel de planificare a resurselor umane.

Înainte de a fi pus în practică, planul resurselor umane trebuie să fie transparent, comunicat şi negociat cu toate departamentele.

În procesul de planificare sunt descrise patru categorii importante de personal: personal existent; personal nou recrutat; personal potenţial; personal pierdut (pensionări, demisii, concedieri).

Planificarea este un proces complex, datorită faptului că se dezvoltă tehnologii noi, există rezistenţa la schimbare, cererea serviciilor se schimbă, legislaţia se modifică, apare competiţia între organizaţii, ceea ce furnizează aceleaşi servicii.

Procesul de planificare a resurselor umane constă din trei etape:

a) evaluarea resurselor existente;

b) estimarea cantitativă şi calitativă a necesităţilor viitoare de resurse umane;
c) elaborarea programului pentru satisfacerea acestor necesităţi.

1. Evaluarea resurselor umane existente poate fi realizată sub diferite aspecte, de exemplu: număr, categorii, structură, calificare, performanţă, flexibilitate, promovabilitate etc.

2. În literatura de specialitate sunt prezentate mai multe metode de preveziune a cererii (necesarului) de resurse umane. Cele mai frecvent utilizate sunt următoarele:
- estimările manageriale;
- metoda Delphi;
- analiza tendinţelor;
- tehnicile studiului muncii.

3. Obţinând informaţiile de care avem nevoie, în urma evaluării resurselor existente şi a determinării necesităţilor viitoare în resursele de muncă, se poate elabora programul de satisfacere a acestor necesităţi. Acest program trebuie să dea răspuns la unele întrebări. Câte persoane sunt necesare? Ce categorii de persoane? Când va fi nevoie de ele şi unde anume sunt necesare?

Avantajele procesului de planificare a resurselor umane:
- organizaţia este pregătită să facă faţă schimbărilor planificate sau neaşteptate;
- evitarea surplusului sau a deficitului de personal;
- evitarea dublării eforturilor angajaţilor sau a suprapunerii sarcinilor;
- coordonarea şi integrarea eforturilor angajaţilor este îmbunătăţită.

Deşi există şi anumite limite ale procesului de planificare, totuşi acest proces trebuie să se desfăşoare în toate organizaţiile, deoarece neefectuarea lui ar putea crea probleme mai mari pentru organizaţie, decât consecinţele negative în urma efectuării.

Următoarea etapă a MRU o constituie *recrutarea.* Politica de recrutare a personalului este legată direct de strategia organizaţiei şi nivelul de competenţă, necesar pentru realizarea obiectivelor.

Recrutarea este identificarea persoanelor, care posedă caracteristicile solicitate de posturile vacante.

Recrutarea personalului reprezintă procesul de căutare, de localizare, de identificare şi de atragere a candidaţilor potenţiali, din care ur-

mează să fie aleşi candidaţii capabili, care prezintă caracteristicile profesionale necesare sau corespund cel mai bine cerinţelor posturilor vacante actuale.

Întrucât recrutarea este un proces, care consumă bani şi timp, ea trebuie să se desfăşoare după un plan bine gândit.

Recrutarea se declanşează în momentul în care în organizaţie apar posturi noi sau când cele existente rămân vacante, în urma transferului, concedierii sau pensionării titularilor. Volumul de lucru, pentru recrutare, este determinat de diferenţa între forţa de muncă existentă şi necesităţile ei pe viitor.

Recrutarea, ca etapă a procesului de ocupare a unui post vacant, include:

- examinarea postului;
- identificarea surselor din care pot proveni candidaţii;
- contactul cu candidaţii;
- elaborarea unui formular de solicitare atractiv.

Recrutarea se bazează pe surse externe, dar se poate desfăşura şi din surse interne. Pentru recrutarea externă, drept surse pot servi: oficiile de recrutare; programele de perfecţionare; publicarea anunţurilor în ziare şi reviste profesionale; adresarea la agenţiile ce se ocupă cu angajarea în câmpul muncii etc.

Atât recrutarea internă (din interiorul organizaţiei), cât şi cea externă îşi au avantajele şi dezavantajele sale, care sunt prezentate în *tabelul 8.2.*

Deşi practicile de recrutare variază în funcţie de patroni, una dintre practicile tradiţionale aplicate este recrutarea unui număr mai mare de candidaţi, decât este necesar, astfel încât, prin selecţie să-i aleagă pe cei mai buni. O altă modalitate este identificarea sursele, de unde provin cei mai buni candidaţi şi recrutarea acestei surse.

Când are loc recrutarea, postul trebuie prezentat cât mai real, în caz contrar, dacă angajaţii sunt dezamăgiţi îl părăsesc. În contextul recrutării personalului este necesar să indicăm cum influenţează concedierea. În timpul recrutării trebuie examinat devotamentul faţă de organizaţie.

Tabelul 8.2

Avantajele şi dezavantajele recrutării interne şi externe a personalului

Avantajele	Dezavantajele
Recrutarea internă	
Stimularea prin promovare	Diminuarea interesului pentru autoperfecţionare
Cunoaşterea capacităţii de muncă a angajaţilor	Politica neconcurenţială vizând promovarea
Costul scăzut la unele posturi	Dezvoltarea unui program managerial de promovare bazat pe interesele şi scopurile personale ale conducerii de vârf
Motivaţia pentru o performanţă bună	
Recrutarea externă	
Perspectivele noi	Selectarea oricărui
Costul scăzut cu pregătirea personalului	Determinarea problemelor morale pentru candidaţii interni
Determinarea unui climat favorabil muncii. Nu există un grup de susţinere	Adaptarea de lungă durată

Următoarea activitate de asigurare cu personal o constituie *selecţia.* Selecţia personalului reprezintă una dintre activităţile de bază ale managementului resurselor umane, care se efectuează în cadrul compartimentului de personal, dar care constituie responsabilitatea managerilor de la diferite niveluri ierarhice.

Organizaţiile, mereu au fost preocupate de selecţia personalului, deoarece, dacă sunt angajate persoane, care nu fac faţă cerinţelor, această activitate poate deveni foarte costisitoare.

Selecţia personalului reprezintă identificarea celor mai potriviţi candidaţi, care au abilităţile, calificare şi caracteristicile necesare pentru a ocupa acest post. Deci, la această etapă, conducerea îi selectează pe cei mai buni candidaţi din rezerva formată în timpul recrutării. Procesul de *selecţie* se desfăşoară prin mai multe *etape*:

- verificarea formularului de solicitare a postului;
- analiza curriculumului vitae;
- trierea cererilor şi redactarea listei cu candidaţii selectaţi;
- interviul;
- testarea;

- verificarea referinţelor;
- efectuarea examenul medical;
- interviul final;
- alegerea candidatului preferat;
- înştiinţarea candidaţilor despre decizia luată;
- luarea deciziei de angajare;
- integrarea în post;
- evaluarea selecţiei;
- perfecţionarea procedeului.

În procesul de selecţie pot fi utilizate următoarele *instrumente*: formularele de solicitare a postului, curriculum vitae, recomandările, referinţele, interviul de selecţie, testele şi scalele psihologice; centrele de evaluare.

1. După completarea ***formularului de solicitare*** a postului, solicitantul unui post depune curriculum vitae, recomandări, referinţe şi alte acte necesare.

2. ***Curriculum vitae*** reprezintă o scurtă biografie, în care sunt detaliate aspectele importante pentru un potenţial angajator. Un curriculum vitae trebuie să fie un document concis, atractiv şi tentant atât după formă, cât şi în conţinut, să trezească interesul celor care îl citesc pentru cunoaşterea candidatului.

3. ***Recomandarea*** este un act, prin care se recomandă angajarea unei persoane într-un post. Structura recomandării cuprinde:

- denumirea unităţii la care va fi prezentată recomandarea (sus, în dreapta);
- denumirea;
- conţinutul care începe cu formula de prezentare a emitentului, după care urmează textul propriu-zis al recomandării;
- semnătura emitentului (jos, în dreapta);
- data (jos, în stânga).

4. ***Referinţa*** este un act, în care se dă o informaţie despre situaţia unei persoane. După structură, referinţa se aseamănă întocmai cu recomandarea. Diferenţele de conţinut şi procedura eliberării constau în următoarele:

- în referinţă se prezintă orice fel de informaţie, inclusiv pentru angajare, în funcţie de necesităţile celui care o solicită;

- dacă în recomandare se indică părţile pozitive ale persoanei, atunci în referinţă se dă informaţia obiectivă despre acesta;
- referinţa, spre deosebire de recomandare, nu ajunge în mâna persoanei vizate în ea, ci se prezintă direct celui care are nevoie de ea.

La angajarea unei persoane, referinţa se cere în cazul în care datele din curriculum vitae sau din recomandări nu sunt suficiente sau nu inspiră încredere.

5. ***Interviurile***, până în prezent, sunt cele mai întrebuinţate metode de selecţie a personalului. Un *interviu* de angajare constituie un schimb de păreri, impresii şi puncte de vedere, între un potenţial angajator şi un potenţial angajat, cu privire la selecţia lor reciprocă.

Pentru desfăşurarea interviului, managerul trebuie mai întâi să cunoască cerinţele postului. Fiecare întrebare trebuie să fie specifică postului, deoarece, deseori, interviurile prin care se analizează doar personalităţile solicitanţilor, dar nu şi abilităţile şi cunoştinţele lor, se soldează cu eşec.

Prin intermediul interviului, nu doar intervievatorul află informaţii despre solicitantul postului, ci şi candidatul află informaţii despre organizaţia în care vrea să activeze, despre climatul organizaţional, despre tipul de conducere, şi despre angajaţii organizaţiei.

Importanţa interviului de angajare rezidă în faptul că există domenii, în care acesta nu poate fi întrecut de nicio altă metodă de selecţie. Avantajele interviului sunt:

- *potenţialul de a culege informaţii;*
- *potenţialul de a oferi informaţii;*
- *identificarea aspectelor umane.*

Pe lângă aceste şi alte avantaje, interviurile mai au şi unele dezavantaje, care le limitează utilizarea, cum ar fi:

- au caracter rar valid;
- relativ nesigur;
- efectul primelor impresii;
- efectul de halou;
- efectul de contrast;
- jocul social;
- reguli bine învăţate;
- joaca un rol, care nu dezvăluie personalitatea reală.

6. ***Testările*** se utilizează în procesul de selecţie, având ca scop evaluarea cunoştinţelor solicitanţilor, abilităţilor lor, măsurarea inteligenţei, personalităţii şi intereselor.

Testele de selecţie sunt standarde, alcătuite special pentru a asigura măsurarea obiectivă a caracteristicilor umane.

În practica de selecţie a resurselor umane, organizaţiile utilizează o gamă largă de teste:

- *teste de aptitudini:* măsoară potenţialul unei persoane de a îndeplini o sarcină; unele dintre ele măsoară inteligenţa (teste de inteligenţă), în timp ce altele măsoară aptitudinile speciale (abilităţile de palpare, percuţia, auscultarea bolnavului);
- *teste de cunoştinţe specifice:* măsoară nivelul de cunoştinţe al candidatului într-un domeniu;
- *teste de personalitate:* descriu trăsăturile de personalitate ale unei persoane (maturitatea emoţională, subiectivitatea, onestitatea şi obiectivitatea);
- *teste de interes vocaţional:* măsoară interesul unei persoane faţă de executarea diverselor tipuri de activităţi;
- *teste de reacţie la situaţie:* oferă informaţii relevante cu privire la competenţa celui testat;
- *teste de efort fizic:* determină rezistenţa candidatului la efort fizic, necesară pentru anumite profesii.

Testele completează, parţial, deficitul de informaţii despre persoana, care doreşte să ocupe un post. Ele pot fi însoţite de interviuri, discuţii în grup, simulări.

În cazul în care testele sunt folosite ca parte a procesului de selecţie, trebuie respectate următoarele criterii.

- se verifică validitatea şi corectitudinea testelor;
- rezultatele testelor nu trebuie să fie folosite drept criteriu unic pentru luarea deciziei de angajare;
- se utilizează teste care nu conţin nuanţe discriminatorii.

7. ***Metoda centrelor de evaluare.*** Un centru de evaluare este un program (şi nu un loc), în care participanţii sunt antrenaţi într-o serie de activităţi individuale şi de grup, realizate pentru a stimula activităţile importante de la nivelul organizaţiei, la care aspiră să ajungă fiecare participant.

Metoda centrelor de evaluare constă în gruparea solicitanţilor unui post şi organizarea unor exerciţii, discuţii de grup, prelegeri, teste, lucrări de creaţie, imitări de situaţii. Se pot determina unele calităţi ale solicitanţilor postului: capacitatea de comunicare, de organizare, de planificare, de a lua decizii, iniţiativa, comportamentul, flexibilitatea, origi-

nalitatea, gradul de autonomie, capacităţile analitice, rezistenţa la stres sau alt potenţial. Evaluările, prin aceste centre, sunt deseori utilizate în selecţie.

Toţi managerii au responsabilitatea de a urmări recrutarea şi procedeele de selecţie, utilizate pentru a se asigura că personalul organizaţiei deţine calificarea corespunzătoare postului, că au fost selectaţi cei mai buni candidaţi şi că aceştia sunt motivaţi. În caz contrar, greşelile selecţiei sunt descoperite doar după ce angajaţii încep lucrul, determinând astfel o creştere substanţială a costurilor.

O activitate importantă ce ţine de MRU o constituie *salarizarea angajaţilor şi acordarea altor tipuri de recompense.* Tipul şi cantitatea recompenselor propuse de organizaţie, au o importanţă deosebită pentru angajat. Cercetările au demonstrat că recompensele influenţează asupra deciziilor, privind angajarea la lucru, nivelul activităţilor, plecarea din organizaţie etc. Deci recompensa, fiind instrumentul principal în menţinerea personalului unei organizaţii, de cele mai multe ori sub formă bănească, stimulează obţinerea performanţei la locul de muncă. Puţini angajaţi ar efectua eficient sarcinile lor, dacă nu ar fi plătiţi pentru aceasta.

Plata directă este compusă, în general, din salarii şi câştiguri suplimentare. Plata indirectă poate cuprinde participarea la împărţirea profitului sau a unor bunuri materiale, dependente de performanţele obţinute.

Salarizarea, în Republica Moldova, este reglementată de către Codul muncii, adoptat prin Legea nr. 154–XV din 28.03.2003, prin Legea salarizării nr. 847–XV din 14.02.2002, cât şi alte acte normative. Salarizare angajaţilor din Instituţiile Medico-Sanitare Publice, încadrate în sistemul asigurărilor obligatorii de asistenţă medicală, se efectuează în conformitate cu Regulamentul privind salarizarea angajaţilor din Instituţiile Medico-Sanitare Publice, încadrate în sistemul asigurărilor obligatorii de asistenţă medicală (Hotărârea Guvernului nr. 1593 din 29.12.2003).

Conform Codului muncii, salariul reprezintă orice recompensă sau câştig, evaluat în bani, plătit salariatului de către angajator în temeiul contractului individual de muncă, pentru munca prestată sau care urmează a fi prestată. La stabilirea şi achitarea salariului nu se admite nicio discriminare pe criterii de sex, vârstă, handicap, origine socială, situaţie familială, apartenenţă la o etnie, rasă sau naţionalitate, opţiuni politice sau convingeri religioase, apartenenţă sau activitate sindicală. Salariul este confidenţial şi garantat. Salariul include: salariul de bază (salariul

tarifar, salariul funcţiei), salariul suplimentar (adaosurile şi sporurile la salariul de bază) şi alte plăţi de stimulare şi compensare.

Personalul instituţiei beneficiază de unele sporuri şi adaosuri la salariul de bază, în funcţie de:

- categoria de calificare;
- vechimea în munca de specialitate;
- orele prestate în timp de noapte şi de sărbători;
- zilele de muncă cu program divizat în două părţi;
- gradul ştiinţific;
- titlul onorific;
- condiţiile nefavorabile de muncă (grele şi deosebit de grele, vătămătoare şi deosebit de vătămătoare);
- eficacitatea înaltă în muncă, intensitatea muncii, precum şi de executarea unor lucrări importante sau de urgenţă.

Totodată, după determinarea nivelului salariului, sunt calculate unele reţineri, ceea ce face ca salariului nominal (cel pe care persoana îl primeşte de facto) să fie mai mic decât salariului funcţiei. Aceste reţineri se referă la: impozitul pe venit, asigurările medicale, fondul social şi altele.

Angajarea, încadrarea, integrarea şi adaptarea noilor salariaţi pentru menţinerea personalului reprezintă activităţi la fel de importante, ca şi cele de recompensare.

Angajarea şi/sau încadrarea constă în ansamblul procedeelor de atribuire efectivă a posturilor de muncă, prevăzute în structura organizatorică a instituţiei, persoanelor selectate sau repartizate, inclusiv negocierea şi încheierea contractului de muncă.

Încadrarea nu se rezumă doar la actul formal de semnare a contractului de muncă şi a altor formulare în vigoare. Ea implică şi integrarea în colectiv, acomodarea şi adaptarea noilor veniţi cu colegii, cu conducătorii şi cu mediul de muncă.

Când o persoană nouă vine în organizaţie, ea aduce cu sine experienţa şi opiniile sale, care uneori pot corespunde cu cele existente aici. De aceea este necesară o perioadă, în care angajatul face cunoştinţă cu organizaţia şi se adaptează la cerinţele ei.

Prin realizarea integrării în muncă se asigură adaptarea individului la exigenţele profesionale ale muncii şi ale colectivului, asimilarea normelor de conduită specifice grupului şi a cerinţelor, privind eficienţa muncii. Integrarea are ca efect direct asigurarea funcţionalităţii factorului uman.

Actualmente, organizaţiile necesită asigurarea unei înalte productivităţi a muncii. Pentru aceasta, doar recrutarea şi selecţia unor specialişti calificaţi nu sunt suficiente. Conducerea trebuie să antreneze angajaţii în cursuri sistematice de *învăţare şi perfecţionare*.

Învăţarea este necesară în cazul următoarelor situaţii:

- persoana este încadrată în lucru;
- lucrătorul este numit în alt post sau i se încredinţează un alt lucru;
- controlul determină că persoanei în cauză îi lipsesc deprinderile necesare pentru a îndeplini lucrul ce i s-a încredinţat;
- este necesară instalarea unui nou echipament sau a unei noi tehnici ce necesită deprinderi noi;
- are loc schimbarea metodelor de lucru;
- se efectuează reduceri de personal (activitatea celor concediaţi este preluată de cei rămaşi);
- are loc promovarea sau transferul unor angajaţi;
- este evidentă dorinţa de îmbunătăţire a calităţii etc.

Pregătirea cadrelor constă în învăţarea lor, pentru a putea îndeplini lucrul practic. Dezvoltarea cadrelor prevede pregătirea lucrătorului pentru postul pe care-l va ocupa. Pentru ca studiile să fie efective, este necesar ca pe parcursul acestora, lucrătorii să fie cointeresaţi. Învăţarea eficace presupune crearea unei atmosfere favorabile pentru însuşirea, deprinderile complicate prin lecţii de repetare şi întărire a celor studiate şi deprinse.

Există două categorii de programe pentru instruire şi dezvoltare: programe de *instruire pe post* şi programe de *instruire în afara postului.*

Prima categorie cuprinde:

- *antrenarea neformală:* când managerul şi subordonatul discută despre tehnicile manageriale şi programele existente, fără a exista o formă prestabilită de comunicare;
- *antrenarea formală:* când periodic se programează întruniri între manageri şi angajaţi, pentru a discuta rezolvarea unor probleme;
- *rotaţia pe post şi transferul:* metode prin care se stabilesc responsabilităţi în diferite sectoare de activitate;
- *fixarea cunoştinţelor:* colaborarea dintre un manager sau angajat cu experienţă şi unul fără experienţă;
- *instruirea prin mentor,* cu ajutorul consilierilor şi profesorilor.

A doua categorie de metode este mult mai vastă şi include activităţi, pe care managerul sau angajatul le poate desfăşura în afară locului de muncă. Acestea sunt:

- *lectura, seminarizarea şi instruirea* prin modele reprezentate pe computer, în special în domeniul afacerilor;
- *studiile de caz* prin utilizarea calculatorului şi videoului în descrierea situaţiilor de luare a deciziilor;
- *grupul T sau sesiuni organizate* în aşa fel, încât să permită fiecăruia să se aprecieze, să se vadă singur prin prisma comportării celorlalţi;
- *jocul rolurilor,* utilizat mai mult pentru dezvoltarea relaţiilor interumane;
- *analiza tranzacţională,* care se bazează pe interacţiunile dintre individ şi grupuri trecând prin ipostazele de copil, adult, părinte;
- *modelarea comportamentală,* care se finalizează prin instruirea corectă, despre modul cum trebuie să ne comportăm în situaţiile critice, care pot apărea în firmă sau în afară acesteia;
- *instruirea prin utilizarea unui coş panel* cu diferite scrisori, memorii şi alte exerciţii, care cer decizii rapide;
- *managementul carierei,* care utilizează programe de instruire, bazate pe importanţa poziţiei în carieră şi modalităţile de a străbate drumul spre cea mai bună poziţie.

Evaluarea personalului reprezintă o altă activitate importantă, care ţine de domeniul MRU. Este vorba despre un proces continuu şi sistematic, prin care organizaţiile îşi apreciază angajaţii, făcând parte din procesul global de evaluare a performanţei individuale în organizaţie şi având drept obiectiv dezvoltarea personalului angajat.

Evaluarea personalului oferă, în acelaşi timp, posibilitatea îmbunătăţirii performanţei curente, a furnizării de feedback, a creşterii motivaţiei personalului, a identificării potenţialului neutilizat al angajaţilor şi, nu în ultimul rând, poate facilita rezolvarea unor probleme legate de sarcinile postului.

Evaluarea performanţelor constituie un proces continuu, sistematic şi autoreglator.

Procesul de evaluare a performanţelor se confruntă cu unele probleme potenţiale şi surse de erori a căror frecvenţă de apariţie este favorizată, atât de natura metodelor, a tehnicilor sau a sistemelor de evaluare

utilizate, cât şi de empirismul sau absenţa bazei ştiinţifice de evaluare Printre *sursele de erori,* descrise în literatură, menţionăm:

- *efectul criteriului unic:* se ia în calcul doar un singur criteriu, neglijându-se celelalte, ceea ce rezultă o evaluare limitată;
- *efectul de halou:* tendinţa unui evaluator de a se lăsa impresionat de o anumită trăsătură a unei persoane, fără a ţine seama şi de alte caracteristici;
- *eroarea evaluării „logice":* tendinţa evaluatorului de a acorda calificative în baza considerentelor pur „logice";
- *standarde neclare de performanţă;*
- *eroarea de indulgenţă şi eroarea de severitate;*
- *ameninţarea individuală:* determinată de faptul că unii indivizi sunt împotrivă sau resping orice formă de evaluare a performanţelor lor;
- *ameninţarea pentru supraveghetori;*
- *eroarea tendinţei centrale:* tendinţa unor evaluatori de a evalua angajaţii la un nivel de performanţă mediu;
- *gradul scăzut de diferenţiere:* tendinţa de a ignora diferenţele individuale de performanţă;
- *înclinaţia spre evaluări subiective;*
- *efectul recent:* un eveniment recent influnţează evaluarea performanţelor;
- *efectul de contrast:* tendinţa evaluatorului de a compara persoanele între ele şi nu cu cerinţele postului sau cu standardele de performanţă;
- *eroarea similarităţii:* îndreptarea atenţiei sporite asupra evaluării altor persoane, a celor calităţi care se întâlnesc la evaluator;
- *erorile neintenţionate;*
- *erorile intenţionate;*
- *efectul de succesiune* etc.

Pentru toate problemele potenţiale şi sursele de erori, teoria şi practica managerială recomandă o serie de căi sau modalităţi de acţiune, care pot duce la prevenirea sau rezolvarea lor. Acestea sunt:

- folosirea criteriilor multiple;
- evitarea absolutizării caracteristicilor;
- colaborarea cu mai mulţi evaluatori;
- practicarea evaluărilor selective;
- pregătirea evaluatorilor.

Referitor la criteriile de evaluare menţionăm că ele se formulează în conformitate cu fişa postului şi trebuie să fie: formulate precis, în număr limitat, enunţate clar şi uşor de observat.

Activităţile de ***promovare, retrogradare, transfer şi concediere*** sunt, de asemenea, destul de importante în managementul resurselor umane, dat fiind faptul că ele prevăd elaborarea metodelor de transfer al lucrătorilor, într-un post cu responsabilitate mai mare sau mai mică, de asemenea, prevăd dezvoltarea experienţei lor profesionale prin transferul în alte funcţii.

Promovarea presupune înaintarea unei persoane într-o funcţie, avansarea, ceea ce semnifică trecerea acestei persoane dintr-un post cu responsabilitate mai mică, într-un post cu responsabilitate mai mare.

Retrogradarea presupune trecerea unei persoane într-o funcţie inferioară celei avute înainte, trecerea dintr-un post cu responsabilitate mai mare, într-un post cu responsabilitate mai mică.

Transferul semnifică transferarea persoanei dintr-un post în altul, ele având, de obicei, acelaşi grad de responsabilitate sau fiind situate la acelaşi nivel ierarhic.

Concedierea este acţiunea de eliberare din funcţie, din anumite motive, cum ar fi: neîndeplinirea obligaţiunilor funcţionale, încălcări grave a regulamentului de ordine internă, expirarea termenului din contractul de muncă etc.

Cunoaşterea acestor activităţi va servi pentru lucrători drept motiv pentru obţinerea performanţelor şi pentru îndeplinirea funcţiilor şi obligaţiunilor la un nivel înalt şi calitativ. De asemenea, personalul trebuie să cunoască motivele şi cauzele, care duc la concediere.

8.3. Managementul carierei

Până în prezent nu a existat o definiţie acceptată şi de aceea conceptul de carieră are numeroase înţelesuri. Potrivit literaturi de specialitate, cariera este interpretată drept:

- avansare;
- profesie;
- succesiunea posturilor de-a lungul vieţii;
- o serie de roluri de-a lungul vieţii, legate de experienţă.

Astfel ***cariera*** este determinată de totalitatea poziţiilor, strategiilor, tranziţiilor unei persoane. Progresul de la copil la adult urmăreşte un şablon, care nu este identic pentru toţi, există similitudini, în special, pen-

tru cei care nu au întreruperi în carieră. Femeia, de exemplu, poate avea o viaţă şi o carieră în funcţie de familie.

Înţelegerea dinamicii carierei sau a ciclului acesteia implică luarea în consideraţie a stadiilor carierei sau a fazelor de dezvoltare a acesteia pe parcursul vieţii unui individ. Indiferent de activităţile desfăşurate pe parcursul vieţilor, majoritatea oamenilor trec, în cariera, prin patru stadii principale:

1) explorare;
2) stabilire;
3) mijlocul carierei;
4) eliberare.

Stadiul 1. Explorarea. În acest stadiu în care se evidenţiază descoperirile şi opţiunile, individul explorează diverse alternative ocupaţionale, o varietate largă de posturi sau activităţi, încearcă să le înţeleagă şi să le compare cu propriile interese, dorinţe, preferinţe şi posibilităţi. Pentru majoritatea oamenilor, acest stadiu durează până la vârsta de 25 de ani. Pe parcursul acestor ani, indivizii încearcă să se adapteze posturilor, care pot fi acceptate sau respinse.

În această perioadă, individul îşi descoperă identitatea, îşi completează educaţia, îşi dezvoltă sistemul de valori şi ia decizii educaţionale, bazate pe informaţii cât mai realiste, privind alternativele ocupaţionale.

Problema-cheie, în acest stadiu, o constituie concordanţa între posibilităţile; slăbiciunile; valorile şi stilul de viaţă, de muncă, dorit de un individ; cerinţele şi avantajele unui nivel ocupaţional sau a unui post.

În această perioadă, noii angajaţi pot trece prin aşa-numitul „şoc al realităţii", provocat de discrepanţa, care apare între aşteptările individului şi realitate. O altă dificultate ce poate apărea în această perioadă, este aceea că noul angajat se simte puţin nesigur în legătură cu abilităţile şi capacităţile sale. Individul se preocupă, de asemenea, de identificarea sau găsirea unui post permanent.

Stadiul 2. Stabilirea. Reprezintă cea mai importantă perioadă a vieţii active şi poate fi încadrat între 25–45 de ani. În acest stadiu are loc procesul acceptării unei anumite organizaţii, angajarea într-un anumit post şi integrarea în organizaţia respectivă. Angajatul trece de la relaţia de dependenţă, caracteristică stadiului de explorare, la o activitate independentă.

În această perioadă, atât organizaţia, cât şi angajaţii îşi propun să cunoască oportunităţile de care dispun. Dacă perspectivele nu sunt pro-

mişătoare, indivizii pot părăsi organizaţia sau organizaţia poate concedia indivizii.

La sfârşitul acestui stadiu al carierei apare un punct nodal, care poate fi plasat în jurul vârstei de 45 de ani şi care cuprinde trei niveluri: creşterea, menţinerea, declinul.

Stadiul 3: Mijlocul carierei. Acest stadiu cuprinde de obicei, vârsta între 40–55 de ani şi poate demonstra creşteri şi avansări sau menţinerea situaţiei. Este stadiul, în care oamenii se concentrează pe avansarea spre obiectivele carierei lor.

Este stadiul carierei, în care se aşteaptă să se treacă de la statutul celui ce învaţă, la statutul omului de acţiune şi se face o evaluare a succeselor sau realizărilor obţinute.

Cei care înregistrează succese sau performanţe primesc recompense şi responsabilităţi corespunzătoare, în timp ce impun reevaluări, adaptări ale planurilor de carieră sau schimbări de posturi.

În această perioadă, mulţi oameni percep începutul crizei carierei lor, care se manifestă printr-o perioadă de dezamăgire, în care se înregistrează şi o diminuare a performanţelor.

Stadiul 4. Eliberarea. În acest stadiu, mulţi oameni preferă o creştere mai lentă, o viaţă mai puţin organizată, un ritm mai puţin impus şi chiar o stagnare.

Cercetătorii în domeniu caracterizează, uneori, ultimii ani ai vieţii active ca, fiind o perioadă de declin cu o implicare mai redusă din partea individului, deoarece pregătirea pentru pensionare poate genera o retragere psihologică sau emoţională din organizaţie, cu mult timp înainte de separarea fizică.

Pentru că pensionarea, pe unii oameni, îi sperie, iar de alţii este aşteptată, rolul organizaţiei în acest stadiu al carierei, plasat de unii autori după vârsta de 50 de ani, iar de alţii după vârsta de 65 de ani, este de a încuraja, de a sprijini sau de a stimula oamenii să-şi continue activitatea.

Totodată, dacă sănătatea fizică şi cea psihică permit, mulţi oameni doresc să se pensioneze pentru a începe o altă carieră sau activitate.

Planificarea carierei, pentru salariaţii unei organizaţii, este procesul de identificare a obiectivelor carierei individuale şi modalităţile de a ajuta individul în realizarea acestora. Aceasta afectează atât individul, cât şi organizaţia, prin următoarele implicaţii: dezvoltarea eficientă şi împlinirea angajaţilor prin promovare; autoaprecierea de către angajaţi a posibilităţii de a porni pe un drum nou al carierei; utilizarea eficientă a

resurselor umane, existente în organizaţie; îmbunătăţirea performanţei în urma unei bune pregătiri şi cunoaşterea şansei de promovare; satisfacţia înaltă a angajaţilor, identificarea nevoilor individuale de perfecţionare şi dezvoltare, loialitate şi longevitate în organizaţie; acordarea atenţiei în egală măsură tuturor angajaţilor etc.

Planificarea carierei individuale se concentrează, îndeosebi, asupra capacităţilor, abilităţilor sau calificărilor angajatului, precum şi asupra nevoilor şi aspiraţiilor acestuia.

Perspectiva individuală a planificării carierei este deosebit de importantă, deoarece constituie o problemă, care îi preocupă, în general, pe toţi oamenii şi care trebuie să răspundă la numeroase întrebări.

- Care sunt obiectivele noastre pe termen lung şi scurt?
- Ce vrem să facem?
- Ce putem face?
- Cine ia decizii referitoare la cariera noastră?
- Care sunt punctele noastre forte şi slabe?
- Cât suntem de mulţumiţi de noi înşine?
- Am găsit o organizaţie, care să ni se potrivească?
- Ar trebui oare să facem o schimbare în propria carieră?

Deoarece managementul carierei încearcă să armonizeze nevoile organizaţionale şi scopurile carierei individuale, este deosebit de importantă înţelegerea corectă a factorilor, care influenţează alegerea carierei, a stadiilor carierei individuale, precum şi conţinutul procesului de planificare a acesteia.

Potrivit teoriei şi practicii manageriale, în domeniul resurselor umane, principalii factori care pot influenţa alegerea carierei sunt:

- autoidentitatea (modul în care ne înţelegem pe noi înşine şi imaginea noastră despre sine);
- interesele (alegerea carierei care corespunde intereselor sau valorilor);
- personalitatea (în funcţie de tipurile fundamentale de personalitate: orientarea realistă; orientarea privind cunoaşterea; orientarea socială; orientarea convenţională; orientarea artistică; orientarea întreprinzătoare);
- mediul social (schimbările în tehnică şi tehnologie, educaţia, nivelul ocupaţional, situaţia socială şi economică a părinţilor etc.).

Planificarea carierei individuale presupune următorii paşi:

- culegerea informaţiilor privind calificările, interesele şi valorile indivizilor;
- identificarea domeniilor ocupaţionale preferate; după alegerea ocupaţiei sau a postului este necesar să se stabilească scopul carierei;
- testarea alegerii carierei în baza realităţii care poate dovedi evaluarea corectă şi alegerea corespunzătoare a postului.

Este important ca activitatea de planificare a carierelor să fie un proces coordonat şi să nu fie lăsat la întâmplare. În procesul de planificare a carierei, John Leach a identificat patru elemente: direcţionarea, timpul carierei, tranziţia, realizarea.

- ***Direcţionarea.*** Obiectivele carierei individuale sunt stabilite şi sunt susţinute de către organizaţie.
- ***Timpul carierei.*** Aşteptările individuale privind treptele carierei.
- ***Tranziţia.*** Modificările şi rezistenţele ce apar în timpul parcurgerii carierei şi paşii sau procedurile de trecere peste aceste bariere.
- ***Realizarea.*** Probabilitatea de a duce la bun sfârşit cariera sau de a o abandona în favoarea obiectivelor strict personale.

Aceste patru elemente indică clar că aspiraţiile, în cariera individului, sunt nucleul planificării şi dezvoltării ei.

De reţinut

- Managementul Resurselor Umane reprezintă unul dintre cele mai importante aspecte ale teoriei şi practicii manageriale. El include ansamblu activităţilor, care vizează resursa umană într-o organizaţie, cum ar fi: planificarea, recrutarea, selecţia resurselor umane, determinarea mărimii salariului şi a altor tipuri de recompense, perfecţionarea resurselor umane, evaluarea activităţii şi altele.
- Pentru a avea succes şi performanţe înalte, organizaţiile trebuie să identifice şi să valorifice atât activităţile legate de asigurarea cu personal, de menţinerea personalului, cât şi cele de dezvoltare a resurselor umane.
- Managementul carierii reprezintă un aspect important al activităţii manageriale. Managerul trebuie să pună accent nu doar pe dezvoltarea propriei cariere, ci şi pe cea a angajaţilor săi, susţinându-i în

acest proces. Este necesar ca angajaţii să fie ajutaţi şi încurajaţi să-şi planifice şi să-şi dezvolte propria carieră.

Întrebări pentru discuţii

1. Ce reprezintă managementul resurselor umane?
2. Numiţi etapele şi activităţile managementului resurselor umane.
3. Ce semnificaţie are procesul de analiză a postului?
4. Care sunt avantajele şi dezavantajele recrutării din interiorul şi din exteriorul organizaţiei?
5. Enumeraţi şi explicaţi tehnicile de selecţie.
6. Evaluaţi avantajele şi limitele metodelor de perfecţionare a personalului.
7. În opinia dumneavoastră, care este cea mai reuşită interpretare a conceptului de carieră şi la care dintre acesta vă aflaţi acum?
8. Care sunt principalele aspecte, de care va trebui să ţineţi cont în cazul în care veţi planifica cariera individuală?

Bibliografie

1. Eţco C. *Management în sistemul de sănătate.* Chişinău, Editura „Epigraf", 2006, p. 512–548.
2. Vlădescu C. *Managementul serviciilor de sănătate.* Bucureşti, Ed. „Expert", 2000.
3. Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S. *Managementul organizaţiei.* Bucureşti, Ed. „ALL BECK", 2003, p. 199–215.
4. Manolescu A. *Managementul resurselor umane.* Ediţia a 4-a. Bucureşti, Editura „Economică", 2003.
5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента.* М., изд. «Дело», 1998, 702 с.

Capitolul IX

CONFLICTUL ŞI DIRIJAREA LUI ÎN CADRUL ORGANIZAŢIEI

Cuvinte-cheie – conflict, conflict interpersonal, conflict organizaţional, evitarea conflictului, aplanarea conflictului, constrângere, compromis, managementul timpului, consecinţele funcţionale ale conflictului, consecinţele disfuncţionale ale conflictului.

Generalităţi

Conflictele constituie o componentă inevitabilă în viaţa socială a fiecaruia dintre noi. Toate momentele cruciale din istoria omenirii coincid cu apogeul unor mari situaţii conflictuale.

Colaborarea este agreată de managerii organizaţiilor şi departamentelor pe care le conduc, focusul principal al unei zile de lucru, fiind executarea cât mai eficientă a sarcinilor curente. Dar colaborarea între angajaţi nu este întotdeauna un lucru perfect controlabil, menţinerea unui climat relaxat de lucru este deja recunoscut, ca fiind o utopie, stresul, lucrul sub presiunea timpului, concurenţa între angajaţi duc inevitabil la tensiuni şi conflicte.

9.1. Esenţa şi natura conflictului. Abordări privind definirea conflictului

După unii autori, termenul conflict provine din verbul latin „confingere", care înseamnă ciocnire, polemică, luptă; alţii susţin că termenul îşi are originea în cuvântul latin „conflictus", având sensul de „a ţine împreună cu forţa".

Conflictul reprezintă o neînţelegere, o ciocnire de interese, un dezacord puternic, un antagonism, o ceartă acută, o discuţie violentă.

Evoluţia în timp a viziunii privind conflictele a cunoscut, în literatura de specialitate, perspective şi abordări diferite. Există trei tipuri de abordare.

- *Abordarea tradiţională* consideră că conflictul, prin definiţie, este disfuncţional. În consecinţă, la nivel atitudinal, se adoptă o poziţie negativă faţă de orice tip de conflict. Acest tip de abordare a conflictului implică o viziune unilaterală a conflictului în raport cu complexitatea vieţii sociale. De aceea, abordările tradiţionale propun drept so-

luţie, evitarea sau eliminarea conflictelor, prin îndepărtarea cauzelor şi a surselor acestora.

- *Abordarea relaţiilor umane* – abordarea prin prisma relaţiilor umane, care recunoaşte faptul că conflictul este un rezultat natural şi inevitabil pentru orice grup social sau pentru o organizaţie. Conflictul nu este perceput doar ca un proces negativ, ci şi ca unul pozitiv, funcţional, desigur între anumite limite. Ca urmare, această concepţie susţine acceptarea conflictului, propunând drept soluţii atât recunoaşterea conflictelor, cât şi soluţionarea sau eliminarea acestora.
- *Abordarea interacţionistă* consideră conflictul nu doar inevitabil, ci şi necesar pentru a favoriza o inovare şi o schimbare. Această abordare susţine menţinerea unui anumit nivel al conflictului. Drept soluţie nu se propune eliminarea conflictelor, ci gestionarea corectă a acestora, care permite stimularea pozitivă a grupurilor sau a persoanelor aflate în conflict.

Apare întrebarea fundamentală legată de acest aspect: *Dacă conflictul poate avea atât aspecte pozitive, cât şi negative, care sunt condiţiile de menţinere în aria funcţionalităţii, a eficienţei sociale şi organizaţionale?*

Definiţie

Conflictul este o formă de opoziţie centrată pe adversar, bazată pe incompatibilitatea scopurilor, a intenţiilor şi a valorilor părţilor oponente. (M. Vlăsceanu)

Conflictul este un fenomen social de tip procesual, generat de un dezacord, o neînţelegere sau o ciocnire de interese între două părţi (persoane, grupuri), perceput cel puţin de una dintre ele, părţi aflate în interdependenţă ce manifestă incompatibilităţi în privinţa scopurilor, a valorilor, a resurselor, a nevoilor trăsaturilor de personalitate sau în privinţa modurilor de satisfacere a acestora; urmare a unui conflict anterior sau parte componentă a unui alt conflict aflat în desfăşurare, apărut într-un anumit context sociocultural sau organizaţional.

9.2. Tipurile principale de conflicte. Cauzele apariţiei conflictelor. Consecinţele conflictelor

Sursele conflictului sunt numeroase, dar, cele mai frecvente sunt:

- discrepanţele din cultura organizaţională (adică dintre sistemele de valori şi de norme, dintre modelele comportamentale, care dirijează comportamentul membrilor unei organizaţii); de exemplu, conflictul

dintre noul director al unei organizaţii, adept al unui management „autoritar" şi cultura curentă a acelei organizaţii, care favorizează stilul managerial „consultativ";

- percepţiile greşite ale situaţiei cauzate de prejudecăţi, diferenţele de intenţii şi de interese; de exemplu, dacă într-o organizaţie, managerii şi angajaţii se percep reciproc drept „corupţi", „necinstiţi", „chiulangii", „nedemni de încredere", orice conflict, chiar minor poate avea urmări grave;
- competiţia exacerată, urmată de agresivitate, în legătură cu distribuţia unor resurse limitate, necesare activităţii persoanelor sau grupurilor respective; de exemplu, controversele între diferite grupuri sau chiar între persoane, privind utilizarea calculatoarelor, telefonului etc.;
- diferenţele de mediu; de exemplu, conflictul care poate surveni între angajaţii „de birou" şi cei „de teren", privind criteriile de evaluare;
- ambiguitatea definirii ariilor de autoritate şi de responsabilitate; de exemplu, conflictul de autoritate care poate surveni între diferite niveluri ierarhice şi/sau structuri organizaţionale, privind rezolvarea plângerilor personalului sau utilizarea fondurilor primite;
- criteriile diferite de definire a performanţei; de exemplu, conflictul care poate să apară în evaluarea unui departament al unei organizaţii economice, între şeful departamentului contabil, care pune pe primul plan eficienţa financiară, drept criteriu esenţial de apreciere profesională şi şeful departamentului relaţiilor cu clienţii, care apreciază stabilirea unei relaţii bune cu clienţii, chiar dacă aceasta duce la creşterea costurilor.

Din punct de vedere managerial, conflictul reprezintă o stare tensionată, care apare în cazul în care două sau mai multe persoane, grupuri, subdiviziuni organizatorice din cadrul unei organizaţii trebuie să interacţioneze pentru a realiza o sarcină, un obiectiv, pentru a adopta o decizie, pentru a soluţiona o problemă, dar interesele părţilor care interacţionează sunt diferite, iniţiativele şi acţiunile unei părţi generează reacţii negative asupra ceilalte părţi, iar, de regulă, parţile, incapabile să depăşească impasul şi să soluţioneze amiabil controversa, se critică reciproc. Fiecare parte implicată încearcă să influenţeze colaboratorii, prietenii şi colegii, pentru a i se ataşa.

Ce presupune abilitatea de a rezolva un conflict? Este abilitatea de a gestiona un conflict în aşa fel, încât să rămână un conflict de idei, fără să devină un conflict emoţional. Managementul conflictelor este procesul

de planificare şi de organizare, pentru evitarea şi rezolvarea rapidă şi fără efecte negative ale conflictelor odată cu apariţia acestora.

Practica organizaţională demonstrează că situaţiile conflictuale sunt utilizate drept strategii importante de obţinere a unui rezultat cât mai bun, în detrimentul progresului celorlalţi. În consecinţă, conflictul trebuie privit ca o parte importantă a vieţii organizaţionale.

De-a lungul timpului, practica managerială a dezvoltat două viziuni asupra conflictelor (J. A. Stoner, R. Freeman, 1989).

Conform viziunii clasice:

- conflictul poate fi evitat;
- conflictul e cauzat de erori manageriale în proiectarea şi conducerea organizaţiei;
- conflictele dezbină organizaţia şi împiedică obţinerea performanţei optime;
- obiectivul managementului este de a elimina conflictul;
- performanţa optimă necesită îndepărtarea conflictului.

Conform viziunii moderne:

- conflictul este inevitabil;
- conflictul este cauzat de: structura organizatorică, diferenţele de scopuri, de percepţii, evaluarea resurselor umane etc.;
- conflictele conduc la defaimarea performanţei organizaţiilor la diferite niveluri;
- obiectivul managementului este de a orienta nivelul conflictului spre obţinerea performanţelor optime în organizaţie;
- performanţa optimă necesită reducerea nivelului conflictului.

Sursele conflictului organizaţional

1. ***Schimbarea.*** În interiorul organizaţiei, unele schimbări sunt obişnuite. Politicile noi, schimbările în procedurile operaţionale şi o anumită fluctuaţie a cadrelor sunt schimbări interne, prin care trec toate organizaţiile. Reorganizările şi schimbarea dimensiunii organizaţiei pot provoca haos, ameninţând securitatea locului de muncă a fiecăruia. Chiar şi creşterea poate genera conflictul. Cu toate că creşterea este considerată benefică pentru organizaţie, comunicarea va fi afectată, responsabilităţile se pot schimba şi relaţiile de raportare pot deveni încurcate. Schimbarea, în interiorul organizaţiei, sigur provoacă conflictul.

2. ***Scopurile şi obiectivele contradictorii.*** De obicei, conflictul este rezultatul unei comunicări şi planificări insuficiente. Scopurile şi obiectivele unui departament pot fi în contradicţie cu cele ale altui departa-

ment. Doar comunicarea mai eficientă între conducerea departamentelor poate rezolva această problemă.

3. ***Resursele limitate***. Resurse limitate pot fi: criza de lucrători, lipsa de spaţiu, neajunsurile financiare, echipamentul învechit etc. Aceste şi alte probleme similare pot cauza conflictul, prin limitarea performanţei aşteptate din partea persoanelor, departamentelor şi poate chiar a întregii organizaţii.

4. ***Efectul domino***. Efectul domino este rezultatul unei planificări insuficiente şi a unor imperfecţiuni în comunicare. Aceasta se întâmplă în cazul în care activităţile unui departament au un impact direct asupra activităţilor altui departament, activităţile căruia au un impact direct asupra altui departament şi aşa mai departe.

În contextul organizaţional, conflictul este o exprimare a insatisfacţiei sau a dezacordului cu privire la o interacţiune, un proces, produs sau serviciu. Cineva sau un oarecare grup este nemulţumit de altcineva sau de altceva. Această nemulţumire poate fi cauzată de mai mulţi factori: diferite aşteptări, scopuri competitive, interese contradictorii, comunicări confuze sau relaţii interpersonale nesatisfăcătoare.

Conflictul organizaţional, într-adevăr, este un indicator organizaţional al insatisfacţiei. Dacă considerăm conceptul de conflict drept proces, renunţăm la ideea că conflictul este o „problemă" tangibilă, ce poate fi rezolvată, dominată, condusă sau controlată. Mai degrabă, conflictul este o interacţiune, un semnal al neplăcerii din interiorul sau exteriorul sistemului. Organizaţia sau persoana poate alege să nu răspundă la anunţul insatisfacţiei (dintr-un motiv perfect legitim), însă aceasta nu înseamnă că conflictul va înceta.

În organizaţii, conflictul se prezintă prin câteva modalităţi.

Disputele. Plângerile, acţiunile disciplinare, procesele juridice, grevele, acţiunile legale de ameninţare şi dezacorduri, toate acestea sunt semne de neînţelegere şi conflicte nerezolvate. Disputele sunt, de obicei, cele mai vizibile indicii ale conflictului.

Competiţia. Competiţia, în special în cadrul organizaţiei sau între şi printre subunităţile şi indivizii din interiorul organizaţiei, poate fi, de asemenea, un semn al apariţiei conflictului.

Sabotarea. Această manifestare a conflictului poate fi observată atât în conflictele interioare, cât şi încele exterioare: de exemplu, în cazul în care consumatorul spune că totul este bine şi după aceea, fără înştiinţare

ţine o conferinţă de presă, la care înaintează un proces pentru neglijenţă majoră în producerea produsului.

Ineficienţa/lipsa productivităţii. Munca lentă, întârzierile intenţionate sau scăderea productivităţii pot fi indicii ale conflictului. Conflictul ascuns poate duce la refuzul unui angajat nemulţumit, dar totuşi este important, să participe eficient la efortul echipei.

Moralul scăzut. Similar cu ineficienţa sau lipsa productivităţii, moralul scăzut este deseori o reacţie a conflictului ascuns. De obicei, acesta este rezultatul încercării de a evita sau de a nega conflictul sau reprezintă o frustrare cu încercări de a protesta împotriva acţiunilor organizaţionale. Angajaţii se îngrijorează de faptul că pot fi transferaţi sau restructuraţi încă o dată. Fără existenţa unui mecanism de dirijare a frustrării lor, ei îşi pierd deseori energia, moralul şi motivaţia.

Reţinerea cunoştinţelor. În interiorul multor culturi corporative, cunoştinţele reprezintă putere, iar reţinerea cunoştinţelor (informaţiei) este folosită ca formă de manipulare. Astfel de comportament este deseori un indiciu al neîncrederii şi al poziţiilor ierarhice.

Răspunsurile organizaţionale la conflict

Organizaţiile au o multitudine de căi pentru a răspunde la conflict, alegerea unei metode se face în funcţie de context. Aceste căi pot fi grupate în mai multe categorii generale.

Răspunsurile brutale

- *Aroganţa.* Cineva poate identifica acest tip de răspuns prin comentarii sau observaţii, ce au ca scop atât umilirea opozanţilor, cât şi identificarea problemei. Persoanele încadrate în conflict decid, dacă e necesar, să apeleze la o a treia persoană şi tot ei decid în ce mod vor face acest lucru, ceea ce ar trebui să conducă la soluţionarea conflictului şi nu la implicarea persoanei respective în acest conflict.
- *Angajamentul.* Abordarea „tiranică" a conflictului, deseori se evidenţiază prin analogii şi cuvinte militare de tipul: „noi avem dreptate şi întotdeauna câştigăm, noi mergem la principiu. Am luat o decizie strategică, cum îndrăzneşti să pui la îndoială tacticile şi să sugerezi că am fi făcut ceva greşit?" Această abordare, deseori, duce spre importul „armelor închiriate". Pentru soluţionarea conflictului, experţii şi consultanţii „îndură războiul" şi fac lucrul murdar.

Răspunsurile de retragere

- *Negarea.* „Noi suntem o familie mare", o familie disfuncţională, menţinând imaginea că totul este bine indiferent de dovezile ce contrazic acest fapt. Această abordare, deseori, conduce spre „fapte prosteşti" sau indivizii din interiorul organizaţiei consideră că ei sunt nebuni, deoarece văd, simt şi trec printr-un conflict, pe care cultura organizaţională îl neagă.
- *Evitarea.* Această abordare se bazează pe ipoteza că dacă orientezi conflictul spre un alt mod de judecată, el dispare, de obicei, programul sau situaţiile se pot schimba, însă conflictul rămâne.
- *Acomodarea.* Abordarea „vă rog să nu faceţi valuri" a conflictului: „noi vom lua măsurile necesare, dar vă rog să nu afle cineva că noi am avut această problemă". Ea încearcă soluţionarea conflictului, prin împăcarea opozanţilor, în schimbul promisiunii de a păstra neînţelegerea şi termenii stabiliţi confidenţial.

Dezvoltarea teoriei şi a practicii manageriale, în domeniul resurselor umane, a condus la elaborarea unor *modele de conflict* cu grade diferite de specificitate, care permit cunoaşterea mai mult sau mai puţin aprofundată a cauzelor şi a mecanismelor situaţiilor conflictuale şi, totodată, formalizează concepţiile în domeniul, privind modul de abordare a problematicii managementului conflictelor.

Modelele de conflicte se grupează în următoarele categorii:

- modele procesuale de conflict;
- modele structurale de conflict;
- modele organizaţionale de conflict.

Modelul procesual de conflict Pondy are ca scop principal identificarea evenimentelor, care caracterizează o situaţie conflictuală şi relaţiile de succesiune la diferite etape.

Conform acestui model, fiecare etapă anticipează episodul conflictual şi pregăteşte derularea evenimentelor următoare. Astfel, procesul evoluează de la conflictul latent, la conflictul resimţit sau la conflictul înţeles, ajungând, în final, la conflictul manifestat. Conflictul latent este determinat atât de efectele unor episoade conflictuale anterioare, cât şi de efectele mediului organizaţional (de exemplu, o organizaţie aflată în declin sau cu o situaţie economică precară face faţă mult mai greu condiţiilor de mediu nou-apărute, în raport cu o organizaţie stabilă sau în dezvoltare).

În momentul conştientizării existenţei unor condiţii latente apare conflictul înţeles, aflat într-o fază incipientă, în care părţile implicate nu-i acordă importanţă. Transformarea conflictului înţeles în conflict resimţit are loc doar în cazul în care părţile implicate îşi concentrează atenţia asupra acestuia.

Conflictul manifestat se exprimă prin comportamentul părţilor implicate, apatie, ostilitate declarată sau agresivitate, acestea fiind reacţiile specifice.

În opinia lui L. R. Pondy, modul în care conflictul resimţit sau conflictul înţeles devine conflict manifestat, depinde, în primul rând, de disponibilitatea de rezolvare a mecanismelor, iar consecinţele situaţiilor conflictuale se transformă ulterior în factor de mediu pentru episodul următor.

Modelul structural de conflict Thomas defineşte condiţiile favorabile ale conflictului şi descrie modul, în care acestea influenţează comportamentul conflictual.

În opinia lui W. K. Thomas, părţile acţionează sub anumite constrângeri şi presiuni care determină, în final, episodul conflictual. Fiecare parte, în cadrul fiecărui episod conflictual, manifestă anumite predispoziţii comportamentale. Totodată, comportamentul părţilor poate fi influenţat şi de presiunile sociale.

De asemenea, comportamentul conflictual al părţilor este influenţat şi de structura stimulativă, respectiv de maniera în care satisfacţia unei părţi este legată de satisfacţia sau insatisfacţia altei părţi.

Potrivit acestui model, sursa finală a conflictelor o constituie regulile şi procedeele, care guvernează negocierile părţilor, iar respectarea acestora constituie un factor important de aplanare sau soluţionare a stărilor conflictuale. De asemenea, în atitudinea părţilor implicate faţă de respectarea regulilor şi procedurilor stabilite, un rol important îl are cultura organizaţională.

Modelul organizaţional de conflict Brown aduce în prim-plan terenurile sau teritoriile de confruntare, unde părţile se află faţă în faţă şi interacţionează.

Brown susţine ideea că există a patru tipuri de interferenţe:

- *interferenţele departamentale,* generate de întâlnirile părţilor care necesită activităţi de coordonare, pentru îndeplinirea obiectivelor organizaţionale;

- *interferenţele nivelurilor ierarhice* care apar datorită interacţiunilor persoanelor sau ale părţilor de pe diferite niveluri ierarhice, în scopul îndeplinirii sarcinilor;
- *interferenţele culturale,* generate de interacţiunea unor părţi sau persoane între care pot exista deosebiri semnificative, în ceea ce priveşte sistemul de valori;
- *interferenţele organizaţionale,* generate de interacţiunea unor organizaţii ce depind unele de altele, în privinţa resurselor necesare.

Delimitat prin prisma efectelor asupra organizaţiei şi a performanţelor ei în special, conflictul poate fi *funcţional* sau *disfuncţional*.

Conflictul funcţional apare ca o confruntare de idei între părţi sau persoane, care se finalizează cu soluţii pentru creşterea performanţelor organizaţiei. Cea mai frecventă situaţie, în acest sens, o reprezintă interacţiunea dintre persoane sau compartimente, care deşi participă la realizarea unor obiective comune agreate, se pot afla în conflict în privinţa modalităţilor de realizare a acestora.

Fiind favorabil schimbărilor din organizaţie, conflictul funcţional este util şi apreciat ca o tensiune creatoare şi dinamizatoare de energii individuale.

Conflictul disfuncţional împiedică realizarea obiectivelor organizaţiei şi a membrilor ei.

În timp ce conflictele funcţionale sunt motivante, generatoare de idei, favorabile înnoirii şi schimbării, conflictele disfuncţionale conduc la pierderea timpului şi a energiei, rareori posibil de măsurat.

9.3. Metodele de soluţionare a conflictelor

Teoria şi practica managerială, în domeniul resurselor umane, evidenţiază numeroase strategii de soluţionare a situaţiilor conflictuale.

Astfel, G. Johns susţine că managerii, pentru a rezolva diferite situaţii conflictuale, trebuie să adopte cele mai adecvate strategii de soluţionare a conflictelor organizaţionale, de exemplu:

- strategia orientată spre evitare;
- strategia orientată spre acomodare (adaptare);
- strategia orientată spre competiţie;
- strategia orientată spre compromis;
- strategia orientată spre colaborare.

Strategia orientată spre evitare se caracterizează prin faptul că, deşi părţile aflate în conflict recunosc existenţa acestuia, nu doresc să se con-

frunte. Prin urmare, această strategie este caracteristică persoanelor, care nu au încredere în ele şi care nu riscă să fie puse în situaţia în care trebuie să facă faţă unui conflict manifest, deoarece nu posedă deprinderile necesare pentru rezolvarea acestuia.

Evitarea (ocolirea) conflictelor poate fi un răspuns înţelept, mai ales dacă oponentul este puternic şi ostil şi se poate concretiza, prin îndepărtarea diplomatică a unui subiect sau a unei probleme până la o ocazie mai bună sau prin schimbarea subiectului, ignorarea unor informaţii prin „pasarea" responsabilităţilor altora.

Totuşi eficienţa acestei strategii este limitată, deoarece, deşi contribuie la reducerea stresului generat de conflict, în realitate nu schimbă situaţia prea mult, conflictul rămânând în stare latentă.

Strategia orientată spre acomodare presupune menţinerea relaţiilor interpersonale cu orice preţ, fără a ţine cont de obiectivele proprii ale părţilor implicate. Renunţarea, mulţumirea şi evitarea conflictului sunt privite ca modalităţi de protejare a relaţiei dintre părţi. Altfel spus, părţile implicate într-un conflict supraevaluează valoarea menţinerii relaţiilor interpersonale şi subevaluează importanţa realizării obiectivelor personale.

Deşi, pe termen scurt, această strategie este eficientă, mai ales în cazul în care obiectivele propuse nu sunt foarte importante sau când oponentul este puternic şi puţin dispus să cedeze, pe termen lung, această strategie nu este binevenită, deoarece oamenii nu sunt mereu dispuşi să-şi sacrifice propriile obiective doar pentru a menţine anumite relaţii interpersonale sau de colaborare.

Strategia orientată spre competiţie este adecvată, îndeosebi, în situaţiile în care se dispune de multă putere, când situaţia este realmente de tipul câştig-pierdere. Această strategie tinde să maximizeze impunerea interesului propriu şi să minimizeze cooperarea.

În condiţiile unui astfel de tip de management al conflictelor este evident faptul că părţile sunt necooperante şi hotărâte să realizeze propriile interese, indiferent de preţ.

Strategia orientată spre compromis reprezintă acel tip de management al conflictelor care combină, în doze medii, impunerea interesului propriu cu cooperarea sau satisfacerea nevoilor celorlalţi. Obiectivul principal al acestei strategii îl reprezintă identificarea unei soluţii reciproc avantajoase, care poate satisface ambele părţi aflate în conflict.

Deoarece ambele părţi aflate în conflict adoptă poziţia „câştig minim – pierdere minimă", ceea ce înseamnă că ambele părţi au interese nesatisfăcute în aceeaşi proporţie, compromisul reprezintă o soluţie inteligentă, pentru atingerea unui anumit echilibru.

Strategia orientată spre colaborare constituie acea modalitate de abordare a conflictelor, care maximizează atât impunerea interesului sau a punctului de vedere propriu, cât şi cooperarea sau satisfacerea nevoilor celorlalţi, în scopul satisfacerii tuturor intereselor părţilor aflate în conflict.

Această strategie are în vedere soluţionarea conflictelor, prin menţinerea relaţiilor interpersonale între părţi şi asigurarea că ambele părţi îşi vor realiza obiectivele proprii.

În concluzie, strategia orientată spre colaborare, deşi necesită timp, energie, creativitate, prin avantajele sale, asigură îmbunătăţirea eficienţei organizaţionale.

Gestionarea eficientă a conflictelor interpersonale între grupuri are întotdeauna un impact pozitiv asupra randamentelor individuale şi face din organizaţie un mediu plăcut şi performant.

9.4. Managementul timpului şi al priorităţilor

Studiile spun că aproximativ 90% dintre oamenii de afaceri îşi iau de lucru acasa, 65% muncesc mai mult de un weekend, în fiecare lună, iar 50% petrec, mai puţin de două ore pe săptămână, cu copiii lor. Paradoxal, toată lumea spune că lucrează, în primul rând, pentru cei dragi, dar tocmai lor le acordă cel mai puţin timp.

Cele trei metode de eficientizare a timpului sunt:

- organizarea;
- prioritizarea;
- planificarea.

În condiţiile unor probleme din ce în ce mai presante şi mai complexe ce apar în activitatea noastră, utilizarea eficientă şi efectivă a timplui este, fară îndoială, o problemă importantă. Timpul pe care un manager/salariat îl petrece în organizaţie se poate împărţi în:

- timp direct (activitatea zilnică conform programului instituţiei);
- timp suplimentar necesar pregătirii pentru activitate;
- timp voluntar necesar altor tipuri de activităţi.

Mai putem vorbi despre: timp fixat strict, fără posibilitatea de a alege (orele de program, şedinţele etc.; timp la dispoziţia managerului/sala-

riatului în care acesta are posibilitatea de a alege când, cum şi unde îşi va pregăti planurile strategice sau va efectua activităţi administrative etc. Vă prezentăm cele cincisprezece reguli ale unui bun manager al timpului, după V. Hall şi D. Oldoyd.

1. Fixaţi-vă un program zilnic riguros, în care să aveţi ore stabilite sigur pentru diferite tipuri de activităţi, şedinţe, informarea secretarei întreprinderii în legătură cu problemele apărute, etc.
2. Rezolvaţi problemele dificile, care necesită o concentrare maximă în timpul în care sunteţi în formă bună; lăsaţi lucrurile minore pentru a doua parte a zilei.
3. Fixaţi-vă termene pentru toate sarcinile.
4. Nu amânaţi unele sarcini importante doar pentru că vă sunt neplăcute.
5. Lăsaţi la o parte tot ce este mai puţin important. Multe aşa-zisele probleme au tendinţa de a se rezolva de la sine.
6. Analizaţi cauzele întreruperilor şi încercaţi să eliminaţi cât mai multe dintre ele.
7. Fixaţi-vă anumite ore, la care să nu puteţi fi deranjat şi informaţi-vă cunoştinţele/colaboratorii de acest lucru.
8. Îndepliniţi sarcinile una câte una, pentru a vă putea concentra la realizarea lor.
9. Fiţi concişi la telefon. Faceţi-vă o listă cu problemele, pe care doriţi să le discutaţi, iar în cursul convorbirii nu divagaţi.
10. Adunaţi-vă ideile. În momentul în care vă vine o idee notaţi-o în agendă, altfel s-ar putea s-o uitaţi. Din când în când, consultaţi-vă agenda şi reţineţi ideile bune.
11. Când abordaţi o problemă, încercaţi să o finalizaţi. Abordarea cu întreruperi necesită mai mult timp pentru rezolvare, se pierde din coerenţă şi înţelegere şi pentru a intra din nou în problemă, este nevoie de timp.
12. La şedinţe evitaţi întreruperile, când există întreruperi frecvente, când toată lumea încearcă simultan să participe la discuţii, şedinţa se prelungeşte şi nu îşi atinge scopul.
13. Fiţi selectiv. Învăţaţi să spuneţi NU. Gândiţi-vă, la fiecare sarcină nouă, dacă sunteţi persoana potrivită pentru a o îndeplini.
14. Faceţi-vă o regulă pentru a verifica periodic (de exemplu la sfârşitul săptămânii) cum aţi folosit timpul în perioada dată şi încercaţi de fiecare dată să găsiţi căi de îmbunătăţire a programului dvs.

15. Evitaţi să vă luaţi de lucru acasă. Este mai bine să rămâneţi mai mult timp la serviciu şi să terminaţi activităţile urgente, iar timpul petrecut acasă să fiţi detaşat de problemele de la serviciu.

De reţinut

- Evoluţia în timp a conflictelor a cunoscut, în literatura de specialitate perspective şi unghiuri de abordare diferite. Există trei tipuri de abordare: abordarea tradiţională (conflictul ca fiind disfuncţional la nivel atitudinal, se adoptă o poziţie negativă faţă de conflict); abordarea relaţiilor umane (un conflict este un rezultat natural şi inevitabil; abordarea interacţionistă (consideră conflictul nu numai inevitabil, ci şi necesar, care poate favoriza inovarea şi schimbarea).
- Managementul conflictelor este procesul de planificare pentru a evita conflictele, ori de câte ori este posibil, şi de organizare pentru a rezolva conflictele cât mai rapid şi cu cât mai puţine efecte negative, odată cu apariţia conflictelor.
- Managerii, pentru a rezolva diferite situaţii conflictuale, trebuie să adopte cele mai adecvate strategii de soluţionare a conflictelor organizaţionale, ca de exemplu: strategia orientată spre evitare; strategia orientată spre acomodare (adaptare); strategia orientată spre competiţie; strategia orientată spre compromis; strategia orientată spre colaborare.

Întrebări pentru discuţii

1. Definiţi conflictul şi enumeraţi diferite abordări, privind conţinutul lui.
2. Identificaţi tipurile de conflicte şi reacţii, care apar în timpul acestora.
3. Reevaluaţi caracterul constructiv şi inovativ al conflictului interpersonal şi organizaţional.
4. Identificaţi potenţialul conflictual al situaţiilor curente.
5. Explicaţi rolul mediatorul în rezolvarea conflictelor.
6. Determinaţi modalităţile de soluţionare constructivă a conflictului.

Bibliografie

1. C. Eţco. *Management în sistemul de sănătate.* Chişinău, Ed. „Epigraf", 2006.
2. I. Ursachi. *Management.* Bucureşti, Ed. „ASE", 2005, p. 209 – 234.
3. Cole G. A. *Management: teorie şi practică.* Chişinău, Ed. „Ştiinţa", 2004, 443 p.
4. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента.* Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.

STRESUL LA LOCUL DE MUNCĂ

Cuvinte-cheie – stres, eu-stres, dis-stres, cauze ale stresului, simptome ale stresului, etape ale stresului, strategii de evitare şi de reducere a nivelului de stres.

Generalităţi

Activitatea profesională, ca modalitate esenţială a existenţei umane, care se desfăşoară în baza unor criterii riguroase, ca durată şi mod de organizare, la care nu se poate renunţa în mod arbitrar, generează, în societatea contemporană tehnicizată, cele mai multe situaţii stresante.

Stresul afectează angajaţii, în toate situaţiile de muncă. Majoritatea persoanelor intervievate în studiile legate de stres au afirmat că munca lor în organizaţie este principala sursă de stres şi această muncă devine din ce în ce mai stresantă. Efectele stresului sunt costisitoare atât pentru organizaţie, cât şi pentru indivizi.

Pe lângă pierderile economice, stresul provoacă comportamente deviante, cu consecinţe negative în planul relaţiilor sociale. Frustrarea îndelungată determină adesea un comportament agresiv sau de sabotaj (încetinirea intenţionată a activităţii, defectarea voită a produselor, lansarea zvonurilor negative etc.).

La nivel individual, un stres cronic sau acut de intensitate maximă poate afecta sănătatea, fiind, potrivit experţilor, o cauză a îmbolnăvirilor în proporţie de 50–75%. Iată de ce, cunoaşterea aspectelor legate de stres, recunoaşterea stărilor stresante, prin care trecem şi aplicarea unor metode eficiente de diminuare a nivelului de stres, reprezintă aspecte foarte importante, care trebuie să fie cunoscute, nu doar de manageri, ci şi de toţi angajaţii.

10.1. Conceptul de stres – interpretare şi importanţă

Din temele precedente aţi cunoscut metodele de dirijare cu resursele umane. Utilizând aceste metode, managerii pot ridica bunăstarea angajaţilor şi pot mări productivitatea muncii. Totuşi, şi în cele mai performante şi mai bine conduse organizaţii există situaţii şi factori, care acţionează negativ asupra oamenilor şi le provoacă stres. Un stres îndelungat poate acţiona distrugător asupra individului şi asupra organizaţiei.

Stresul este un fenomen obişnuit şi des întâlnit. Stresurile neînsemnate sunt inevitabile şi nu dăunează. Ceea ce într-adevăr prezintă pericol sunt stresurile negative sau dăunătoare. De ce, totuşi, este important managementul stresului?

S-a dovedit că efectele stresului sunt costisitoare. Datele statistice din SUA relevă că:

- stresul consumă anual peste 500 miliarde de dolari din economia naţională;
- 75–90% din vizite la medicul de familie sunt din cauza stresului;
- în jur de 550 milioane de zile absentate de la serviciu sunt cauzate de stres;
- 40% din fluctuaţia salariaţilor sunt urmări ale stresului;
- 60% din accidentele industriei americane sunt cauzate de stres;
- anual, pentru programele de instruire în managementul stresului se cheltuiesc 12 miliarde de dolari.

Din 250 de profesii studiate, locul 3 după nivelul de stres le revine directorilor generali. Astfel, managerii au un nivel de stres foarte înalt. Prin urmare, stresul reprezintă încă un factor, pe care managerul trebuie să-l recunoască, să poată identifica cauza lui şi să aplice metode de luptă cu acesta, pentru a asigura eficacitatea organizaţiei.

Să analizăm în continuare câteva definiţii ale stresului. Una mai simplă ar fi: stresul reprezintă nesatisfacerea unor nevoi vitale.

Stresul reprezintă reacţiile adverse, psihologice şi fizice, care apar la oameni în urma imposibilităţii de a realiza cerinţele, care li se impun.

Stresul este răspunsul psihologic, emoţional şi fiziologic al organismului la orice solicitare percepută ca ameninţare la bunăstarea unei persoane.

În principiu există două forme de stres pe care Selye le-a numit:

- dis-stres: stresul negativ, dăunător, distrugător;
- eu-stres (din greacă – *eu* înseamnă *bun*): stresul pozitiv, vitalizant, favorabil vieţii.

Dis-stresul reprezintă nesatisfacerea unor nevoi vitale, respectiv stimularea zonelor de neplăcere ale sistemului limbic.

Eu-stresul reprezintă satisfacerea unor nevoi vitale, respectiv stimularea zonelor de plăcere ale sistemului limbic.

O deosebită atenţie merită stresul profesional, care prezintă interes şi importanţă atât pentru fiziologi şi clinicieni, cât şi pentru sociologi şi organizatorii activităţii productive, în vederea creării condiţiilor optime

de muncă şi a realizării unui randament maxim, cu păstrarea echilibrului psihologic al omului.

Stresul profesional provoacă şi suscită interes şi pentru motivul că, în condiţiile progresului tehnic continuu şi substanţial, în contrast cu acesta, se remarcă o încărcare crescândă a factorului-om, prin sporirea volumului de informaţii pe care trebuie să le prelucreze, prin creşterea influenţelor negative ale ambianţelor fizice sau, dimpotrivă, prin sărăcirea stimulărilor senzoriale şi reducerea descărcărilor motorii, cât şi prin subprodusele progresului tehnic: zgomot, trepidaţii, noxe chimice, radiaţii ionizante etc.

Această interacţiune complexă care apare pe parcursul activităţii profesionale incită spre cunoaşterea şi înţelegerea semnificaţiei factorilor de stres, a modalităţilor de sporire a rezistenţei la acţiunea lor, cât şi a mijloacelor adecvate de prevenire. Semnificaţia stresului profesional, în viaţa omului contemporan, este ilustrată prin preocupările multor colective de cercetare în elucidarea variatelor aspecte ale acestei entităţi.

Stresul profesional este definit ca un fenomen pluricauzal şi multidimensional, reflectat în răspunsurile psihofiziologice ale individului într-o anumită activitate, manifestat prin dezechilibrul dintre solicitările impuse de muncă şi capacitatea obiectivă sau doar subiectivă a omului de a le face faţă. La condiţionarea stresului, din cursul activităţii profesionale, pot concura factorii multipli, dependenţi de ambianţa fizică, particularităţile intrinseci ale activităţii şi caracteristicile psihofiziologice ale individului.

10.2. Cauzele şi etapele stresului

Cauzele stresului

Există opinia că stresul nu este declanşat de problemele exterioare cu care se confruntă oamenii, ci de felul în care ei fac faţă sau nu acestor probleme.

Totuşi, în literatura de specialitate sunt descrişi o mulţime de factori, care pot provoca stresul. Efectele acestor factori depind de:

- atitudinea individului faţă de ceea ce este perceput ca problemă;
- nesiguranţa rezultatelor şi importanţa acestora pentru individ;
- nivelul de încredere în sine a individului sau capacitatea lui de a se impune.

Multe persoane sunt de părerea că nivelul de stres al angajatului depinde doar de factorii organizaţionali şi, vorbind de stresul la serviciu,

consideră că anume aceşti factori sunt cei cărora ar trebui să li se acorde importanţă. Actualmente este dovedit că oamenii îşi aduc problemele cu ei la serviciu şi nu mai contează dacă factorul stresor este sau nu legat de muncă, deoarece efectele asupra individului sunt aceleaşi, iar performanţa sa este influenţată negativ.

Există, totuşi, o multitudine de factori, care în anumite circumstanţe pot produce stresul. Gerald Cole uneşte aceşti factori în diferite grupuri, pe care le descrie.

1. ***Factorii din mediul extern:***
   - situaţia economică;
   - dezvoltarea noilor tehnologii;
   - schimbările politice etc.
2. ***Factorii organizaţionali:***
   - structura organizaţiei;
   - modul de comunicare;
   - cultura organizaţiei;
   - stilul managerial;
   - dezvoltarea carierei etc.
3. ***Caracteristicile postului:***
   - cerinţele postului;
   - gradul de autonomie;
   - conflictul de roluri;
   - condiţiile fizice.
4. ***Relaţiile de serviciu cu:***
   - superiorii;
   - colegii;
   - inferiorii;
   - consumatorii;
   - furnizorii etc.
5. ***Factorii personali:***
   - modul de percepere de către individ a rolului sau a postului său;
   - tipul de personalitate;
   - capacitatea de a se adapta la schimbări;
   - motivaţia etc.
6. ***Situaţia personală:***
   - factori din viaţa personală;
   - factori din viaţa socială.

Într-un studiu foarte mediatizat, realizat de Holms şi Rahe, cele mai multe evenimente din viaţă, menţionate ca potenţiale surse de stres, aveau loc în viaţa personală şi socială a unui om, ci nu la locul de muncă.

Etapele stresului

Organismul uman se confruntă cu numeroşi agenţi stresanţi, antrenează activitatea întregului ansamblu de sisteme funcţionale, realizând un program de apărare-adaptare, consolidat filogenetic şi perfecţionat prin experienţa individuală. Gradul de angajare în reacţie este dependent de natura solicitării, de intensitatea acesteia, de particularităţile individuale şi de disponibilităţile funcţionale în momentul agresiunii.

Răspunsul la stres se individualizează în funcţie de vârstă, sex, ereditate, antecedente personale şi tipul de personalitate al fiecăruia. Astfel, cu vârsta creşte vulnerabilitatea generală a omului şi sporeşte frecvenţa unor deficite senzoriale vizuale, auditive, de coordonare senzorio-motorie, reducându-se şi capacitatea perceperii şi a interpretării, într-un timp scurt, a unui ansamblu complex de semnale şi, respectiv, de a lua decizii rapide şi adecvate.

În opinia lui Hans Selye, reacţionând la factorii de stres, indivizii trec prin trei stadii: *de alarmă, de rezistenţă şi de epuizare*.

1. În faza ***de alarmă*** creşte anxietatea sau frica, supărarea sau depresia. Este faza de mobilizare a întregului proces, prin care organismul întâmpină provocarea impusă de factorul de stres. Dacă acţiunea factorului de stres continuă, apare faza de rezistenţă.

2. În faza ***de rezistenţă*** creşte capacitatea de rezistenţă a organismului şi se activează mecanismele de apărare ca:

- agresiunea – atacarea directă a factorului de stres;
- regresia – adoptarea unei reacţii care a avut loc în trecut;
- reprimarea – negarea sau uitarea factorului de stres;
- retragerea fizică sau psihică;
- fixarea – exprimarea unui comportament stereotip, indiferent de eficacitate.

3. Faza **de epuizare** apare în cazul în care factorul de stres este puternic, persistent şi copleşeşte mecanismele de apărare. Această fază, deseori, are ca urmare producerea consecinţelor patologice.

Există un şir de caracteristici, care descriu stilului de viaţă stresor al unei persoane, de exemplu:

- persoana resimte un stres cronic;
- consideră munca plictisitoare, iritantă şi neinteresantă;

- suportă greu relaţiile interpersonale stresorii;
- nimereşte des în situaţii stresorii;
- permanent resimte lipsa de timp;
- îşi face prea mari griji privitor la situaţiile neplăcute din viitor;
- are vicii: fumează, se alimentează neraţional, consumă alcool etc.;
- realizează doar o singură activitate;
- percepe relaţiile între sexe ca neplăcute sau social „programate";
- percepe viaţa ca pe o situaţie complicată;
- consideră că este greu „să petreci timpul bine", să te relaxezi şi să savurezi plăcerea unei activităţi de scurtă durată;
- percepe situaţiile stresorii pasiv, suferă în tăcere.

Cu cât mai multe dintre aceste caracteristici resimte persoana, cu atât mai înalt este nivelul ei de stres. Privind activitatea de muncă, putem numi unele criterii, care fac ca un post să fie mai stresant decât altul. Acestea sunt:

- luarea deciziilor;
- schimbul rapid de informaţii cu alte persoane;
- supravegherea continuă a aparatelor şi materialelor;
- lucru în condiţii grele;
- îndeplinirea unor sarcini ambigue, nestructurate.

10.3. Tehnicile de prevenire şi metodele de luptă cu stresul

Apariţia stresului poate fi preîntâmpinată, utilizând diferite procedee. Câteva dintre acestea sunt propuse mai jos.

Procedeele de prevenire a stresului:

- stabilirea valorilor;
- determinarea obiectivelor;
- stabilirea priorităţii obiectivelor;
- listarea activităţilor;
- stabilirea priorităţii activităţilor;
- programarea activităţilor;
- urmarea realizării programului;
- respectarea regimul de muncă şi odihnă;
- respectarea regimul alimentar;
- practicarea sportului;
- stabilirea relaţiilor bune cu colegii, subalternii, şefii;
- înţelegerea reciprocă între manager şi angajaţi;
- discuţia cu conducătorul despre dificultăţile legate de muncă;

- obişnuiţa de a spune „nu";
- acceptarea ordinelor contradictorii;
- stabilirea timpului pentru odihnă şi meditaţii;
- nu luaţi masa la locul de muncă;
- ieşirea din birou, chiar şi fără motiv;
- nu vă reţineţi prea mult peste program etc.

Odată ce persoana este deja în stare de stres, pentru a reduce nivelul acestuia, ea poate întreprinde unele acţiuni. În acest scop pot fi utile metodele de mai jos.

Metodele de reducere a nivelului de stres:

- recunoaşterea stresului şi manifestarea rezistenţei;
- comunicarea deschisă despre situaţia stresantă;
- abandonarea situaţiei stresante sau a persoanei stresante;
- discuţia cu un prieten apropiat sau un necunoscut;
- jocul cu copiii sau animalele;
- glumele;
- ocupaţia preferată;
- efortul fizic;
- meditaţia;
- descărcarea nervilor pe un obiect etc.

Metodele numite mai sus sunt descrise şi ca strategii personale, pentru a face faţă stresului. Autorii descriu însă şi diverse strategii organizaţionale de reducere a stresului legat de problemele de la serviciu.

Ce pot face angajatorii pentru a-i ajuta pe angajaţii care suferă de stres?

1. Să modifice responsabilităţile acelei persoane (să i le reducă sau să-i dea mai multe).
2. Să-i ofere mai multe responsabilităţi de a-şi dezvolta autonomia la locul de muncă.
3. Să discute cu persoana în cauză despre problemele ei de la serviciu, dar şi despre cele personale.
4. Să le ofere trainingul potrivit.
5. În măsura posibilităţilor, să le ofere un program flexibil.
6. Să oprească orice acţiuni de intimidare sau de hărţuire.
7. Să îmbunătăţească condiţiile de muncă.
8. Să ofere consiliere.
9. Să creeze condiţii pentru asigurarea confortului şi altele.

Ceea ce este foarte important pentru a ne elibera de stres este analiza propriilor atitudini faţă de punctele forte şi cele slabe ale fiecăruia şi a problemei de autoimpunere şi de planificare personală.

De reţinut

Studiile efectuate de experţii în psihologia sănătăţii, cu privire la *stres* şi *mecanismele de coping* au dedus unele concluzii.

- Adesea, stresul este conceput ca un set de stimuli din mediu sau evenimente din viaţă, care influenţează individul, uneori ca un tip de răspuns particular (specific) sau ca reacţie la situaţiile tensionate, alteori este considerat o lipsă de potrivire între *cereri-revendicări,* la nivel individual şi abilitatea (percepută) de a se adapta la aceste cereri.
- Pentru evaluarea evenimentelor stresante din viaţă au fost propuse diferite metode. Principala problemă este că oamenii (indivizii) diferă enorm sub aspectul a ceea ce cataloghează drept stresant (tensionant-/sursă de tensiuni). Din acest motiv, pentru interviurile structurate sunt preferate chestionarelor standardizate.
- Investigaţiile, privind reactivitatea fiziologică la stres, au identificat diferite tipuri de răspuns. Reactivitatea fiziologică variază considerabil de la individ la individ, în concordanţă cu natura stresului.
- Efectele semnificative ale stresului au fost demonstrate la nivelul sistemului imunitar, deşi nu este încă foarte clar dacă aceste efecte sunt atât de mari, încât să modifice sensibilitatea de a contacta boli.
- Modelele de interacţiune ale stresului sunt, în mod intrinsec, atractive pentru că ţin seamă de diferenţele individuale în ceea ce priveşte reactivitatea la stres şi metodele, tehnicile de adaptare. Aceste metode au marele dezavantaj că depind foarte mult de încrederea (siguranţa) în evaluările subiective şi din acest motiv nu pot fi efectiv măsurate (probate) ştiinţific.
- Studiile empirice ale relaţiei dintre stres şi boală au fost considerate adesea nesatisfăcătoare, pentru că se efectuează retrospectiv şi se bazează pe autoraportarea la stres şi boală. De asemenea, ele sunt insuficiente pentru a distinge efectele fiziologice ale stresului de influenţele asupra comportamentului pentru promovarea sănătăţii.
- Modelele teoretice ale relaţiilor dintre stres şi boală se testează dificil, deoarece implică interacţiuni complexe între stres, suportul (sprijinul) social şi variabilele de personalitate.

- Nu există nicio dovadă convingătoare în legătură cu rolul semnificativ al stresului în etiologia şi prognoza bolilor cardiovasculare şi a cancerului.
- Stresul nu măreşte sugestibilitatea faţă de bolile infecţioase, în special răceli şi gripe. Nu s-a stabilit încă, dacă această asociere este rezultatul direct al efectelor sistemului imunitar sau este cauzată indirect de schimbările comportamentului pro-sănătate.

Întrebări pentru discuţii

1. Ce este stresul şi ce tipuri de stres există?
2. Ce cauze ale stresului cunoaşteţi şi care sunt factorii majori de stres cu care vă confruntaţi la etapa actuală?
3. Care sunt efectele stresului asupra sănătăţii individuale, asupra productivităţii şi la nivel organizaţional?
4. Ce puteţi face pentru a preveni apariţia stărilor de stres?
5. Ce pot face managerii pentru a reduce nivelul de stres al angajaţilor săi?

Bibliografie

1. Eţco C. *Management în sistemul de sănătate.* Chişinău: Ed. „Epigraf", 2006, p. 580–602.
2. Ursachi I. *Management.* Bucureşti, Ed. „ASE", 2005, p. 209–234.
3. Cole G. A. *Management: teorie şi practică.* Chişinău, Ed. „Ştiinţa", 2004, 443 p.
4. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента.* Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

Cuvinte-cheie – schimbare, reformare, abordare coercitivă, abordare consensuală, abordare empirico-raţională, strategia de sus în jos, strategia în focare contaminate, reengineering, dezvoltarea organizaţională.

Generalităţi

Organizaţia trebuie să facă tot ce îi stă în putinţă pentru a explica de ce schimbarea este esenţială şi cum va afecta întreg personalul, în plus, trebuie să se facă orice efort pentru protejarea intereselor celor afectaţi de schimbare. Deşi schimbarea nu este în totalitate un proces raţional, ea trebuie prezentată sub o formă raţională şi evaluată în baza unor criterii de performanţă, care s-au schimbat. Cunoscând etapele procesului de schimbare, putem controla dezvoltarea lui şi putem interveni oportun, în cazul în care rezultatele decurgerii procesului devin o ameninţare pentru organizaţie.

11.1. Schimbarea – definiţia şi cauzele schimbării

Conform Webster's Ninth New Collegiate Dictionary *„a schimba"* înseamnă:

- a modifica;
- a transforma;
- a comunica o nouă direcţie sau poziţie;
- a face un salt de la o poziţie la alta.

Referitor la organizaţii, „schimbare" înseamnă introducerea noilor metode şi tehnologii, cu scopul de a modifica lucrul organizaţiei în conformitate cu necesităţile schimbărilor pieţii şi a profita de posibilităţile de dezvoltare actuale.

Managementul schimbării este un proces structurat, obiectivul căruia este de a planifica şi a introduce schimbări în conformitate cu parametrii tehnici, economici şi sociali ai organizaţiei.

Cauzele schimbării

Schimbarea este înfiată de piaţă. Din cauza că piaţa este o noţiune complexă, includem în ea factorii economici, tehnologici şi demografici, care influenţează preferinţele cumpărătorilor şi comportamentul concurenţilor. Se schimbă interesele conducătorilor organizaţiei.

Dezvoltarea organizaţiei invocă schimbarea unuia dintre parametrii interni ai organizaţiei, care la rândul său influenţează schimbarea altor parametri.

Conflictele interne ale organizaţiei, fără influenţa pieţei, cauzează regresul organizaţiei. Uneori este imposibil de a aduce părţile spre consens fără a modifica structura, tehnologia, factorii de motivare sau toţi parametrii în ansamblu.

Orice planificare strategică este o planificare de schimbare, din cauza că abordarea progresivă a planificării se bazează pe previziunea unor probleme şi planificarea schimbării cu scopul evitării sau micşorării influenţii nocive ale acestora.

Necesitatea managementului schimbării este argumentată prin faptul ce invocă nu cauzele, ci rezultatele. Dacă ignorăm necesitate schimbării, ea oricum are loc. Însă, în acest caz, conducătorul nu este în stare să conducă dezvoltarea acestui proces, să evite influenţa distructivă asupra organizaţiei şi este nevoit să accepte toate rezultatele indiferenţei sale.

Prin definiţie, schimbarea este un proces, în care condiţiile se modifică de la un moment la altul. Acest proces are propria dinamică, indiferent dacă modificarea produsă este bună sau rea, dorită sau nedorită, iar managerii trebuie să ţină cont de acest aspect. Uneori, managerul poate altera schimbarea în sine, cu scopul de a o face mai acceptabilă.

Se consideră că o schimbare este acceptată mai uşor dacă posedă anumite caracteristici.

1. Prezintă un *avantaj relativ,* care poate fi determinat utilizând un set de întrebări.

Noua idee este mai bună decât cea din prezent?

Este mai convenabilă din punct de vedere al prestigiului social, economic sau al satisfacţiei individuale?

Cu cât vor fi mai multe răspunsuri pozitive la aceste întrebări din partea membrilor organizaţiei, cu atât avantajul relativ va fi mai mare şi schimbarea va fi mai acceptabilă.

2. Este *rezonabilă,* în acest scop, pentru manageri poate fi utilă următoarea ecuaţie:

$$S = A + B + D > C$$

unde: *S* – schimbarea, *A* – nivelul de insatisfacţie, *B* – cât este de realist să obţină schimbarea, *D* – care este viziunea, direcţia, *C* – costurile schimbării.

Altfel spus, schimbarea poate fi posibilă dacă există insatisfacţie faţă de starea prezentă, dacă există o viziune, privind noua stare dorită, dacă schimbarea este realistă şi dacă suma acestor factori este mai mare decât costurile schimbării (inclusiv costurile umane).

3. Este *compatibilă* cu valorile şi normele organizaţionale existente, cu experienţa şi nevoile membrilor organizaţiei.

4. Are *un grad de complexitate* adaptat organizaţiei, este sau nu dificil de înţeles, de utilizat sau necesită calităţi speciale. Desigur, trebuie ţinut cont de faptul că pot exista idei uşor de înţeles şi de implementat, care nu furnizează o soluţie adecvată problemei organizaţiei.

5. Se poate preta la *testări/experimentări,* dacă modificarea/schimbarea este testată într-un departament/sector limitat al organizaţiei înainte de a fi implementată la nivelul întregii organizaţii. Acest aspect este important îndeosebi, în cazul în care rezultatele aşteptate sunt riscante sau nesigure, utilizarea unui experiment poate facilita ajustările necesare.

6. Este *observabilă,* deci modificările rezultate în urma procesului sunt vizibile sau măsurabile.

11.2. Tipurile de schimbări

Se descriu mai multe tipuri de schimbări. După C. Handy, schimbarea indusă poate fi: de rutină, în criză, inovatoare sau de transformare a organizaţiei într-un sistem social foarte diferit (rar).

1. *Schimbarea de rutină*

Acest tip de schimbare este des întâlnit în organizaţii, fiind cel care rezolvă problemele, menţine statu-quo-ul, prin restabilirea continuă a echilibrului, readuce deviaţiile înapoi la normal. Obiectivul ei este de a se menţine pe linia de plutire „să nu se scufunde vaporul". Vaporul va pluti atât timp, cât apele sunt liniştite.

2. *Schimbarea în criză*

Aceasta are loc, în cazul în care în funcţionarea eficientă a organizaţiei apare pe neaşteptate o deviaţie, care necesită o corectare imediată, neexistând timp de consultare, sunt necesare decizii rapide, care să restabilească echilibrul. Decizia este centrală şi unilaterală pentru moment, indivizii fiind dispuşi să-şi schimbe comportamentul radical, pentru a face faţă crizei.

Acest tip de schimbare este de scurtă durată, radicală şi poate fi comparată cu stingerea unui incendiu izbucnit pe neaşteptate. Pompierul este omul zilei, vine, dă ordine, stinge focul şi pleacă.

3. *Schimbarea inovatoare*

Acest tip de schimbare foloseşte metoda de încercare şi eroare, se bazează pe creativitate şi duce la aplicarea noilor metode de lucru. Unele situaţii încurajează inovarea, cum ar fi:

- structurile plate, nebirocratice;
- presiunile externe mari;
- descentralizarea puterii;
- existenţa unei formalizări minime;
- accentul pus pe calitate mai mult decât pe volum;
- satisfacţia mare în muncă;
- politicile de personal ce permit iniţiativa;
- existenţa unor resurse garantate.

4. *Transformarea*

Este o schimbare radicală, care duce la apariţia unei organizaţii total diferite, ea vizează sincronizarea simultană dintre cultură şi structura organizaţiei, se caracterizează prin faptul că porneşte de la vârf, unde există întotdeauna o viziune, iar echipa managerială de la vârf este nouă şi poate să ia decizii strategice, fără să se implice sentimental. De asemenea, în organizaţie există posibilitatea mişcării masive de personal.

11.3. Strategiile clasice ale schimbării

Persoanele care se ocupă de administrarea schimbării la toate nivelurile, trebuie să posede temperament şi aptitudini de conducător adecvate condiţiilor din organizaţie şi strategiilor schimbării. Strategiile schimbării sunt:

- strategia ierarhică „de sus în jos" („top-down");
- strategia în „focare contaminante";
- strategia „cleştelui".

1. *Strategia ierarhică*

Este o strategie globalizantă şi integrativă, care ia în considerare, în acelaşi timp, toate dimensiunile organizaţiei. Este simultan şi o abordare ierarhică, bazându-se pe un proces de implicare progresivă, care cuprinde succesiv superiorii ierarhici şi toţi subordonaţii lor.

Se consideră o strategie formală şi de limitare a timpului, care manifestă o expunere clară a dorinţei conducerii şi solicită participarea tuturor membrilor în mod obligatoriu.

Pentru a avea şanse de reuşită, necesită o implicare puternică, directă şi constantă a managerilor de nivel superior, ca şi o conducere cen-

tralizată la nivelul organizaţiei, cu implicarea unui manager puternic, care să poată „înfrânge" rezistenţa membrilor organizaţiei, care apare aproape constant în aceste situaţii.

Implementarea necesită multe resurse, deseori făcând apel la sprijinul provenit din resursele externe (de exemplu, formare, comunicare, consultare). Managerii care favorizează utilizarea acestei strategii trebuie să ţină cont de faptul că, înainte de a percepe unele rezultate tangibile, aceasta solicită multă răbdare.

2. *Strategia în focare contaminante*

Se caracterizează printr-o abordare sectorială, identificând unităţi specifice (regiuni, direcţii, funcţii, servicii etc.), prin caracterul mai orientat, implicarea şi acţiunea sa bazându-se pe elemente specifice şi pe termen scurt. De asemenea este descrisă ca o strategie cu o latură experimentală, care lasă mai mult spaţiu iniţiativei şi dorinţei personale la implicarea în procesul de schimbare.

În fine este considerată mai democratică, acordă mai mult interes voinţei şi ritmului propriu fiecărui individ în adaptarea la schimbare şi mai emulativă, bazându-se pe presiunea exercitată de colegi şi pe succesele (parţiale/secvenţiale) obţinute în urma accelerării schimbării.

Din punct de vedere operaţional, necesită implicarea unui manager de nivel superior şi a managerului „unităţii" implicate şi se bazează pe o conducere descentralizată; ca orice abordare care se bazează pe flexibilitate managerială, necesită mult efort imaginativ care să stimuleze participarea voluntară.

Un sprijin, în acest demers, este reprezentat de aşa-numita „calitate a evidenţei", adică cunoaşterea unui succes poate fi un exemplu stimulativ pentru restul organizaţiei. Acest aspect implică, însă, o foarte bună comunicare internă, pentru a putea face cunoscute succesele, a propaga activităţile, a împărtăşi experienţele, etc.

Rezultatele obţinute sunt mai rapide, dar şi mai modeste. Are caracteristic faptul că necesită respectarea ritmului de lucru individual şi al grupurilor din organizaţie. Necesită mai puţine resurse decât strategia ierarhică.

3. *Strategia „în cleşte"*

Este o strategie mixtă, bazată pe eforturi concentrate asupra capacităţii de coordonare a nivelurilor manageriale superioare şi asupra angajării în activităţi imediate a unor sectoare operaţionale.

În acelaşi timp are specificitate de nivel: nivelul managerial superior iniţiază, planifică şi coordonează schimbarea, care este implementată şi experimentată direct la nivelul operaţional.

Din punctul de vedere al impactului, solicită o implicare puternică a managementului superior şi necesită un management combinat la nivel sectorial şi la nivel organizaţional, făcând apel la elementele întâlnite în strategiile anterioare.

Trebuie menţionat faptul că aceste strategii pot fi combinate astfel, încât să poată fi adaptate nevoilor organizaţiei. La alegerea lor trebuie să se ţină cont de aspectele menţionate anterior, neexistând însă „tipare" care să ducă indubitabil la o soluţie corectă sută la sută, flexibilitatea şi deschiderea trebuind să fie şi în acest caz caracteristicile de bază ale managementului.

Deşi, pentru schimbare poate exista o strategie generală, cel mai bine este ca aceasta să fie asumată incremental – pas cu pas (cu excepţia situaţiilor de criză).

11.4. Modelele managementului schimbării

Schimbările, în strategie, în procesul tehnologic, structură, cultură, pot fi efectuate treptat, cu paşi mici sau în salturi mari. În acest context se elucidează două modele de schimbare: evoluţionist şi revoluţionar.

Modelul revoluţionar în limitele „Reengineering-ului gospodăresc"

În 1993, managerii americani M. Hammer şi G. Campy, în limite generale, au descris conceptual de reengineering al businessului. După părerea lor, „Reengineering-ul gospodăresc" este reproiectarea fundamentală a organizaţiei şi a proceselor ei de bază. Scopul acestui proces este sporirea considerabilă şi stabilă a rentabilităţii (eficacităţii economice).

Adaptarea structurilor organizaţionale se efectuează evidenţiând concentrarea puterii la un grup mic, care energic şi repede produce schimbarea.

Procesele de ajutor se optimizează doar dacă sunt necesare pentru procesele-cheie.

Conform acestei concepţii, reorganizarea fundamentală a organizaţiei cuprinde nu numai lanţul activităţilor ei, ci şi procesul de satisfacere a necesităţilor clienţilor externi şi interni.

O atenţie sporită se acordă tehnologiilor informaţionale. Nu se limitează doar la automatizarea proceselor şi se găsesc noi posibilităţi de a lărgi competenţa personalului, reieşind atât din parametrii, organizaţionali (obligaţiuni şi responsabilităţi), cât şi din cei calificativi (posibilităţi, abilităţi şi capacităţi). Accentul se pune doar pe angajaţii, care pot deveni profesioniştii procesului.

Se schimbă radical şi sistemul de salarizare, care se orientează la capacităţile actuale ale angajaţilor şi nu la meritele trecute.

Modelul evoluţionist în limitele „dezvoltării organizaţionale"

„Dezvoltarea organizaţională" este caracterizată, de către Wendell L. French şi Cecil H. Bell, ca un proces de lungă durată de modernizare şi reînnoire a organizaţiei, prin reglarea în comun a postulatelor culturale ale ei, folosind teoria şi tehnologiile ştiinţei aplicate despre comportament.

Adepţii conceptului susţin că trebuie schimbate valorile, părerile şi modelul comportamental ale membrilor organizaţiei, iar apoi, în sens instituţional se va schimba însăşi organizaţia.

Scopul acestui model este sporirea rentabilităţii (eficacitatea economică) şi umanizarea muncii (eficacitatea socială).

Conceptul desfăşurat al dezvoltării organizaţionale cuprinde atât aspectul structural (planurile organizaţionale, descrierea anumitor funcţii), cât şi cel de cadre (dezvoltarea calificării personalului).

Dezvoltarea organizaţională parcurge câteva etape.

„Dezgheţarea" sistemului social. Se efectuează expertiza utilităţii valorilor şi modelului de comportament, pentru atingerea scopurilor de sistem (productivitatea muncii, activitatea inovatoare, umanizarea muncii).

Cercetarea prin activitate, ca model de bază al cercetării în dezvoltarea organizaţională presupune analiza stării organizaţiei, transmiterea informaţiei acumulate tuturor membrilor, alcătuirea planului de acţiune, realizarea şi evaluarea lui, apoi repetarea ciclului. La această etapă se efectuează schimbul modelelor de comportament şi reglarea organizaţională. Aceste modele se experimentează şi se învaţă concomitent.

„Îngheţarea" sistemului social. Se efectuează consolidarea şi stabilizarea oficială ale noilor modele de comportament şi reguli organizaţionale.

Tabelul 11.1

Descrierea comparativă a 2 modele de schimbare

Proveniența modelului	Ingineria și practica consultativă a managementului	Psihologia socială și practica consultativă a sociologiei
Ideea de bază	Reproiectarea fundamentală a organizației și a proceselor ei de bază	Schimbarea și dezvoltarea organizației și a membrilor ei
Poziția principală a managerului	Ruperea cu structurile de bază Obiective clare și radicale Ierarhie strictă	Păstrarea funcțiilor membrilor organizației la locurile sale Democratizare Utilizarea forțelor proprii
Relația cu personalul	Formarea profesionaliștilor	Dezvoltarea personalului ca individualități, lideri și membri ai grupurilor formale
Termenul de implementare	Perioada de timp evidențiată prin succesul măsurabil în parametri cantitativi	De lungă durată cu accentul pe succesul măsurabil în parametri calitativi
Scopul	Sporirea considerabilă și stabilă a rentabilității (eficacitate economică)	Sporirea rentabilității (eficacitate economică) și umanizarea muncii (eficacitate socială)
Strategia	Strategia ierarhică „de sus în jos" („top-down")	Strategia ierarhică „de sus în jos" („top-down") Strategia în „focare contaminante" Strategia „cleștelui"
Aspectele metodologice	Reorganizarea organizației în conformitate cu strategia de piață Adaptarea structurilor organizaționale la concentrarea puterii Optimizarea proceselor de ajutor doar prin prizma „intersecției intereselor" Introducerea tehnologiilor informaționale moderne Dezvoltarea personalului și a metodelor de salarizarea noi	Schimbarea se efectuează de însăși membrii organizației Schimbarea este amplă, deci nu există procese, care nu sunt supuse schimbării „Dezgheța rea" sistemului social Cercetarea prin activitate „Înghețarea" sistemului social Stimularea personalului spre acceptarea schimbării Sistemul de recompensare încurajează inovația și recunoaște succesul în realizarea schimbării

Continuare

Avantaje	Posibilitatea modernizării radicale Şanse sporite spre dezvoltarea considerabilă a rentabilităţii Rapiditatea schimbării Unitatea conceptuală a măsurilor Formarea specialiştilor	Perspectivă de lungă durată Lipsa rezistenţei la schimbare Stimularea autoconducerii şi autoorganizării
Dezavantaje	Instabilitatea în faza schimbării Limitarea în timp Excluderea alternativelor de strategie Rezistenţă sporită	Viteza mică a procesului Necesitatea găsirii compromisului la orice etapă a procesului

Între aceste 2 forme de schimbare există un şir de forme intermediare. Ele se pot deosebi după gradul de participare a membrilor organizaţiei şi libertatea top-managerului de a acţiona în implementarea schimbării. În funcţie de aceasta se pune accentul pe eficacitatea economică sau socială.

Desigur, alegerea unui model depinde de mai mulţi factori, printre care se evidenţiază şi urgenţa schimbării, gradul de adeziune, necesar pentru implementarea schimbării, puterea şi cultura organizaţională.

11.5. Rezistenţa faţă de schimbare

În organizaţie, schimbarea întotdeauna este însoţită de rezistenţă. Ambele procese le putem numi universale. Necătând la faptul că rezistenţa organizaţională este inevitabilă, în cazul implementării schimbării, ea nu trebuie privită din punct de vedere exclusiv negativ. De fapt, rezistenţa organizaţională este reacţia sistemului social al organizaţie la influenţă, deci poate fi privită ca feedback şi atunci ea trebuie analizată, înţeleasă şi folosită.

Realizarea managementului schimbării este unul dintre rolurile majore pe care le poate avea un manager într-o organizaţie. Pentru a înţelege cum se schimbă organizaţiile, managerii trebuie să înţeleagă mai întâi cum se schimbă indivizii. Ideal, la nivel individual devenim mai întâi conştienţi de necesitatea schimbării, apoi ne formăm o atitudine faţă de această schimbare, iar la sfârşit, pentru a ne adapta schimbării, ne modificăm comportamentul.

Fiecare individ parcurge acest ciclu într-un mod particular, în funcţie de o serie de factori, cum ar fi: natura schimbării, personalitatea individuală, experienţa şi abilitatea de a adopta noul comportament solicitat de schimbare.

Oamenii opun rezistenţă chiar şi în cazul în care din start au o atitudine pozitivă faţă de schimbare.

Rezistenţa faţă de schimbare, în cazul atitudinii negative, decurge altfel. Dr. Elisabeth Kubler-Ross, în cartea sa „On Death and Deaying", editată în 1969, a prezentat câteva stadii prin care trec bolnavii incurabili.

1. Stabilitatea – perioada până la schimbare, care redă fonul emoţional individual.
2. Oprirea – reacţie iniţială la cunoaşterea diagnozei. Schimbarea pare atât de nereală, încât este greu de conştientizat.
3. Negarea – dacă ignorez problema, atunci ea n-o să existe. Speranţa că schimbare nu va avea loc.
4. Furia – căutăm vinovatul, dar nu soluţia.
5. Negocierea – ne străduim maximal să micşorăm influenţa schimbării, tărăgănând acceptarea acestei situaţii.
6. Depresia – schimbarea este reală şi constantă. Acceptăm situaţia.
7. Studierea – încercăm să găsim soluţii de supravеţuire în noile condiţii.
8. Acceptarea.

Organizaţiile parcurg un ciclu al schimbării, care reprezintă modificările agregate ale comportamentului tuturor membrilor componenţi. Adoptarea unei noi idei, într-o organizaţie, are forma unei curbe în S: la început puţini indivizi adoptă ideea; pe măsură ce trece timpul, se mai adaugă câţiva, realizând o masă critică de agenţi ai schimbării, care necesită o perioadă mai lungă de timp. Din acel moment, adoptarea schimbării de către ceilalţi membri ai organizaţiei este mult mai rapidă, până în momentul în care majoritatea organizaţiei adoptă schimbarea.

Acest comportament a fost structurat şi de către Roger şi Shoemaker, într-o teorie a schimbării, care are la bază următoarele ipoteze:

- fiecare persoană aparţine unei reţele sociale, care-i influenţează comportamentul;
- oamenii sunt influenţaţi de oameni;
- locul ocupat de o persoană într-o astfel de reţea (lider, executant, etc.) este un bun predictor al modului, în care respectivul acceptă schimbarea;
- contactele informale, alături de cele oficiale, sunt vitale pentru o schimbare reuşită;
- pentru a se produce, schimbarea necesită timp.

Ţinând cont de aceste aspecte, se consideră util, din punct de vedere managerial, ca la nivelul liderilor de opinie din organizaţie să fie testată o nouă idee. Dacă aceştia acceptă ideea, ei pot servi ca agenţi importanţi ai schimbării, putând convinge şi modifica comportamentul celorlalţi membri ai organizaţiei.

Dacă vizualizăm cele mai răspândite cauze ale rezistenţei, atunci obţinem 2 mari grupe de bariere: *organizaţionale* şi *interpersonale*.

Barierele interpersonale:

- lipsa de timp, de fonduri, de personal, de materiale, etc.;
- frica faţă de necunoscut;
- complianţa la situaţia existentă;
- insecuritatea personală;
- negarea necesităţii schimbării şi dezaprobarea metodologiei şi a obiectivelor ei;
- neparticiparea la deciziile actorilor supuşi schimbării.

Barierele organizaţionale:

- inertitatea sau rigiditatea structurilor organizatorice complicate, când este dificil să se învingă normele sociale existente;
- legătura strânsă a subsistemelor, în cazul în care una „codaşă" frânează procesul de schimbare a întregii organizaţii;
- rezistenţa la transmiterea privilegiilor unei grupe distincte;
- experienţa negativă în implementarea unei schimbări;
- chestionarea autorităţii unui consultant din exteriorul organizaţiei.

S-a observat că, în cazul în care schimbarea se face într-un context de o complexitate mare, într-un mediu ambiguu, în care rolurile nu sunt bine definite şi controlate, şansele de succes sunt minime. Dacă, pe lângă toate acestea lipseşte etalarea clară, vizibilă a obiectivelor şi a căilor de schimbare, procesul se îndreaptă sigur spre eşec, în schimb, în cazul în care există (şi mai ales este lăsată să transpară în exterior) o logică clară, limpede şi obiectivă, dacă informaţia circulă rapid şi eficient spre cei care sunt afectaţi de schimbare, rezistenţa este diminuată.

Un manager trebuie să fie conştient de multitudinea formelor de rezistenţă la schimbare. Rezistenţa se poate manifesta prin mai multe tipuri de reacţie posibile.

Indiferenţa prin:

- apatie;
- lipsă de interes;
- contribuţie minimă în implementarea schimbării.

Rezistenţa pasivă prin:

- refuzul de a învăţa;
- proteste;
- lucru doar la ordin;
- demonstrarea incompetenţei.

Rezistenţa activă prin:

- muncă minimă;
- încetinirea procesului;
- comiterea erorilor intenţionate;
- sabotaj;
- negare.

Rezistenţa poate fi ***situaţională*** (ce se manifestă într-un caz concret) şi ***cronică*** (atunci când orice propunere este întâlnită cu rezistenţă). Vom analiza câteva forme de rezistenţă.

Indiferenţa este o formă de rezistenţă interesantă, atunci când absenţa cointeresării, din partea angajaţilor, se reflectă negativ asupra muncii lor.

Orice greşeală în decurgerea schimbării numai îi convinge că proiectul dat nu merită implicare directă.

Demonstrarea incompetenţei este o formă de rezistenţă pasivă cauzată de stres. Angajaţii devin incapabili să-şi îndeplinească corect unele responsabilităţi de servicii, la care, până la implementarea proiectului de schimbare, nu întâmpinau dificultăţi. Dacă managerul confundă această formă de rezistenţă cu comiterea erorilor intenţionate, măsurile de pedeapsă conduc la agravarea stresului şi respectiv a rezistenţei.

Negarea – atunci când angajaţii neagă scopul şi necesitatea schimbării şi, respectiv, ignoră orice propunere din partea managerului. Dacă managerul neagă problema, făcând presiuni enorme, atunci forma de rezistenţă situaţională devine cronică şi orice propunere a liderilor întâmpină rezistenţă.

11.6. Abordări privind managementul schimbării

Printre metodele managementului schimbării, cea mai cunoscută este metoda descrisă de Mintzberg, care se referă la:

- abordarea empirico-raţională;
- abordarea normativ-educativă;
- abordarea coercitivă;
- abordarea consensuală.

Abordarea empirico-raţională

Postulatul de bază al acestui demers prevede că oamenii sunt fiinţe raţionale, care sprijină schimbările, dacă li se demonstrează argumentat necesitatea acestora. Consecutiv, se demonstrează argumentat pertinenţa şi avantajele schimbărilor; se informează pentru a convinge. Pentru fiecare efort de schimbare, managerul trebuie să realizeze o motivaţie bine documentată şi să o comunice pe cât mai multe căi posibile. Trebuie ţinut cont de faptul că, până şi un demers raţional generează rezistenţă la schimbare, iar rezistenţa nu este totdeauna raţională, trebuie utilizate şi alte abordări pentru schimbare.

Cele mai cunoscute exemple sunt reprezentate de campanii de sensibilizare, conferinţe, cursuri de formare.

Avantajele principale sunt: 1) permite atingerea/abordarea unui număr mare de persoane în acelaşi timp; 2) este o abordare susţinută şi valorizată de cultura democratică.

Dezavantajele principale sunt: 1) în cazul în care schimbarea dorită necesită modificarea unor atitudini cu componente afective, eficacitatea este mică; 2) lipseşte feedbackul, care permite adaptarea agentului schimbării, ţinând cont de faptul că în această abordare, comunicarea este unidirecţionată, de la agentul schimbării către destinatar.

Abordarea normativ-educativă

Postulatul de bază enunţă că comportamentul individual este condiţionat de normele socioculturale, atitudini şi valori. Pentru a realiza schimbări, trebuie iniţiată educaţia indivizilor pentru deprinderea noilor valori, norme şi atitudini, punându-se accentul pe implicarea personală şi lucrul în grupuri restrânse numeric.

Ca exemplu de acţiune, utilizând această abordare, se poate aplica experimentarea unor noi modalităţi de lucru, cel mai cunoscut exemplu fiind „proiectele-pilot", care încearcă schimbarea/modificarea unei stări existente la o scală redusă, cu dublul scop de a testa validitatea modificărilor dorite şi de a induce schimbările la nivelul indivizilor.

Avantajul acestei abateri este că solicită schimbarea atitudinilor, fapt ce poate facilita, în caz de reuşită, o adeziune reală de fond la schimbarea dorită.

Dezavantajul principal este acela că solicită, de obicei, efort şi timp îndelungat, modificarea atitudinilor are o puternică componentă subiectivă, ceea ce face ca uneori, această abordare să fie mai delicată.

Abordarea coercitivă

Postulatul de bază al acestei abordări prevede că persoanele care au puterea de decizie trebuie să decidă, iar cele ce aveau putere, trebuie să accepte schimbarea. Pentru a produce schimbarea, managerul trebuie mai întâi să obţină puterea necesară. Managerul trebuie să recunoască faptul că puterea este exercitată în toate relaţiile interumane şi că unele conflicte de putere sunt deseori inevitabile, necesitând strategii specifice pentru aplanarea lor. Trebuie ţinut cont şi de faptul că, dacă puterea este utilizată pentru iniţierea schimbării, este necesar ca întreg procesul de schimbare să se bazeze pe o sursă stabilă de putere pentru a fi menţinut.

Un exemplu poate fi cazul directorului unei instituţii care modifică fişa posturilor angajaţilor (cu sarcinile corespunzătoare) şi care decide ca acestea să intre în vigoare imediat, fără nicio consultare prealabilă a angajaţilor, în virtutea prerogativelor funcţiei sale.

Această abordare poate fi *avantajoasă* pe termen scurt, deoarece consumă mai puţin timp şi energie decât alte abordări, fiind indicată, în special în situaţii de urgenţă.

*Dezavantaj*ul este faptul că pe termen lung se creează rezistenţă la schimbare, care provoacă deteriorarea climatului de muncă.

Abordarea consensuală

Această abordare *postulează* că oamenii doresc să coopereze şi, dacă participă la proces, vor face tot posibilul ca schimbarea dorită să le reuşească şi lor şi celor care au participat efectiv. Prin urmare, atunci când se doreşte o schimbare este important, ca la luarea deciziilor să participe toţi actorii implicaţi. Abordarea consensuală nu semnifică neapărat luarea deciziei prin consens, ci modul de participare (prin consultare).

Exemple în care este utilizată o asemenea abordare pot fi: echipele de lucru multidisciplinare, luarea deciziilor în grup, negocierea între grupuri.

Un *avantaj* al celor ce utilizează această abordare este apariţia efectului de halou, rezolvarea unei probleme specifice poate avea impact pozitiv asupra soluţionării altor probleme; de asemenea, în echipă se stabileşte un climat de încredere reciprocă şi se facilitează semnificativ implementarea schimbărilor.

Principalul *dezavantaj* este acela că luarea deciziilor necesită timp şi efort. Această abordare este dificil de aplicat, în cazul în care între interesele şi obiectivele actorilor există divergenţe semnificative/profunde, iar uneori pot apărea „falsele consensuri", caz care va duce evident la nesoluţionarea problemelor.

Factorii ce influenţează alegerea unei anumite abordări

În literatura de specialitate (Bownan, C. şi Asch, D., 1987) sunt identificate două categorii de factori ce trebuie luaţi în consideraţie în cazul în care se alege o anumită abordare pentru schimbare:

1) factorii legaţi direct de respectiva schimbare („task factors" – legaţi de sarcină);
2) factorii de mediu asociaţi indirect cu schimbarea („nontask factors").

Tabelul 11.2

Factorii care influenţează abordarea schimbării

Factori legaţi de schimbare		**Factorii de mediu asociaţi indirect cu schimbarea**	
factorul	impactul	factorul	exemplul/impactul
Gradul în care agentul schimbării posedă informaţiile necesare pentru implementarea schimbării	*Dacă da*: se poate alege o abordare mai coercitivă *Dacă nu*: trebuie utilizată o abordare mai participativă a indivizilor ce deţin informaţiile	Cultura organizaţională	În cazul în care cultura organizaţională tinde să favorizeze implicarea individuală în luarea deciziilor, abordarea coercitivă va fi utilizată dificil
Gradul de aderare necesar pentru implementarea schimbării	*Grad ridicat*: sunt indicate abordările consensuale şi normativ-educative *Grad redus*: abordările empirico-raţionale şi/sau coercitive pot fi utilizate	Gradul de acceptare a agentului schimbării faţă de diferitele abordări	Un agent care consideră că schimbarea trebuie să se bazeze pe modificarea atitudinilor, nu va utiliza eficient o abordare coercitivă
Urgenţa schimbării	*Dacă este mare*: trebuie utilizată abordarea coercitivă, deoarece este cea mai rapidă *Dacă este mică*: pot fi utilizate celelalte abordări, care necesită mai mult timp	Factorul fundamental: puterea	Puterea se rezumă, schematic, la capacitatea de a produce modificarea dorită; tipul de intervenţie ales de agentul schimbării va fi în funcţie de cantitatea (calitatea) puterii deţinute, în comparaţie cu cantitatea de putere deţinută de destinatarii schimbării.

Continuare

			Cu cât agentul schimbării deţine mai multă putere, cu atât va fi mai coercitiv, şi invers, cu cât va avea mai puţină putere, cu atât mai mult va trebui să utilizeze metode necoercitive
Reacţiile anticipate ale destinatarilor schimbării	*Dacă sunt puternice*: sunt indicate abordările consensuale şi normativ-educative *Dacă sunt reduse*: pot fi utilizate abordările empirico-raţionale şi coercitive		
Cantitatea resurselor disponibile	*Dacă este limitată*: abordarea coercitivă este cea mai indicată *Dacă este crescută*: pot fi utilizate celelalte abordări		
Gradul de convergenţă între obiectivele agentului şi cele ale destinatarilor schimbării	*Dacă există convergenţă*: sunt recomandabile abordările empirico-raţională şi consensuală *Dacă nu există convergenţă*: este indicată abordarea coercitivă		

Sursa: C. Bownan şi D. Asch, 1987, modificat.

Un manager are câteva *instrumente* (surse de putere), pe care le poate utiliza în instrumentarea schimbării. Acestea sunt:

- capacitatea de recompensare (valenţe pozitive): creşteri salariale, promovarea, acordarea premiilor, creşterea responsabilităţilor;
- capacitatea de sancţionare (valenţe negative);
- legitimarea, dată de rolul şi poziţia în organizaţie;
- atractivitatea sa (carismă şi leadership);
- credibilitatea;
- cunoştinţele profesionale etc.

Utilizarea a două sau chiar mai multe instrumente creează un fenomen de sinergie, care amplifică rezultatul. Un manager care dispune de putere formală şi care în acelaşi timp este şi liderul informal al echipei sale poate să influenţeze semnificativ procesul de implementare a schimbării.

Tabelul 11.3

Unele măsuri binevenite pentru influenţarea rezistenţei

Nr.	Măsurile	Premisele utilizării	Avantajele	Dezavantajele
1.	Training şi informare	Informaţie insuficientă. Denaturarea informaţiei	Dacă angajaţii sunt convinşi în necesitatea schimbării, scade nivelul de rezistenţă	Există mult timp în cazul organizaţiilor mari
2.	Invitarea la cooperare	Deficitul informaţiei privind iniţiatorii proiectului de schimbări, privind programa schimbării	Angajaţii susţin proiectul de schimbare şi furnizează informaţii relevante	Există mai mult timp în cazul informaţiilor greşite pentru schimbarea scopurilor
3.	Negocieri	Rezistenţa grupurilor neformale	Stimularea în schimbul susţinerii schimbării	Cost sporit şi posibilitatea apariţiilor pretenţiilor din partea altui grup
4.	Stimulare şi susţinere	Rezistenţă din cauza adaptării individuale anevoioase la schimbare	Susţinerea angajaţilor ţinând cont de particularităţile adaptării individuale la schimbare reduce esenţial rezistenţa	Există mai mult timp şi au cost sporit
5.	Mişcări de personal	Ineficienţa altor tactici sau costul sporit al acestora	Lichidarea rapidă a rezistenţei active	Pierderea de către angajaţi a încrederii în conducătorii proiectului de schimbare
6.	Măsuri de impunere deschise sau ascunse	Deficitul de timp	Lichidarea rapidă a rezistenţei active	Rezistenţă pasivă

Sursa: J. P. Kotter, C. A. Schlesinger. *Choosing Strategies for Cnange//Harvard Business Review*, 1979, vol. 57, nr. 2, p. 111.

De reţinut

- Managementul schimbării este un proces structurat, obiectivul căruia este de a planifica şi a introduce schimbări în conformitate cu parametrii tehnici, economici şi sociali ai organizaţiei.
- Se descriu mai multe tipuri de schimbare. După C. Handy, schimbarea indusă poate fi: de rutină, pentru a face faţă unei crize; inovativă sau de transformare a organizaţiei într-un sistem social diferit.
- Persoanele care se ocupă de administrarea schimbării la toate nivelurile, trebuie să posede aptitudini de conducător, adecvate condiţiilor din organizaţie şi strategiilor schimbării: strategia ierarhică „de sus în jos" („top-down"); strategia în „focare contaminante"; strategia „cleştelui".
- În organizaţie, schimbarea întotdeauna este însoţită de rezistenţă. Rezistenţa organizaţională este reacţia sistemului social al organizaţie la influenţă, deci poate fi privită ca feedback şi atunci ea trebuie analizată, înţeleasă şi folosită.

Întrebări pentru discuţii

1. Ce este managementul schimbării?
2. Ce cauze ale schimbării cunoaşteţi?
3. Care sunt efectele schimbării asupra sănătăţii individuale, asupra productivităţii la nivel organizaţional?
4. Ce puteţi face pentru a preveni apariţia rezistenţei la schimbare?
5. Ce pot face managerii pentru a reduce nivelul de rezistenţă al angajaţilor?

Bibliografie

1. Eţco C. *Management în sistemul de sănătate.* Chişinău, Ed. „Epigraf", 2006, p. 5.
2. Ursachi I. *Management.* Bucureşti, Ed. „ASE", 2005.
3. Cole G. A. *Management: teorie şi practică.* Chişinău, Ed. „Ştiinţa", 2004. 443 p.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента.* Москва, «Дело», 1998, 702 с.

ESENŢA, CONCEPTUL DE MARKETING ŞI MARKETING ÎN DOMENIUL SĂNĂTĂŢII

Cuvinte-cheie: marketing, marketing clasic, marketingul serviciilor, marketing social, mediul de marketing.

Generalităţi

În mod tradiţional, marketingul a fost asociat cu conceptele profitabilităţii şi concurenţei, în timp ce activităţile nonprofit nu se află în raport direct cu ceea ce relevă cele două concepte. Apare astfel întrebarea: poate fi aplicat marketingul într-o organizaţie, în care obţinerea profitului nu reprezintă raţiunea de a exista şi pentru care competitivitatea nu are o importanţă primară?

Într-o companie comercială, lucrurile se prezintă astfel: compania produce bunuri sau servicii, consumatorul plăteşte pentru a intra în posesia lor şi compania obţine din această tranzacţie un câştig sub formă de profit. În organizaţiile nonprofit, relaţiile de schimb sunt mai complexe, deoarece ele pot fi influenţate de statutul organizaţiei, de presiunile sociale şi de alte elemente similare. Un produs sau serviciu este furnizat, dar consumatorul nu trebuie neapărat să plătească pentru el, deci organizaţia poate să nu aibă drept obiectiv obţinerea profitului. Apar însă două concepte fundamentale comune atât întreprinderilor, cât şi organizaţiilor fără scop lucrativ, şi anume: ideea de *servire a clientului* şi ideea de *schimb în beneficiu reciproc.*

Organizaţiile sociale furnizează servicii sau, în unele cazuri, produse pentru diferite categorii de oameni, pe care îi putem numi clienţi, consumatori, pacienţi, pasageri, „public", „grup-ţintă" etc. Marketingul realizează un schimb reciproc de avantaje între producători şi consumatori.

12.1. Esenţa şi dezvoltarea marketingului

Termenul „marketing" este de origine anglo-saxonă „to market", care înseamnă a desfăşura tranzacţii de piaţă, a cumpăra şi a vinde.

Primii care s-au întrebat ce este marketingul sunt americanii. Prima definiţie a fost dată în 1937 de A. M. A. (American Marketing Asociation). Astfel, marketingul vizează realizarea activităţii economice, care generează fluxul de bunuri şi servicii de la producător la consumatorul final.

Trebuie reţinute 4 aspecte:

- marketingul se referă la un complex de activităţi;
- are sub incidenţa sa atât bunuri, cât şi servicii;
- urmăreşte să orienteze fluxul de mărfuri până la purtătorii cererii;
- se referă atât la destinatarii mărfurilor, cât şi la expeditorii mărfurilor.

S-a încercat, apoi, să se formuleze definiţii mult mai complexe. Astfel s-au stabilit 2 definiţii.

1) Elaborată în 1960 de William Stanton din SUA: marketingul este un întreg sistem de activităţi economice referitoare la programarea, stabilirea preţurilor, promovarea, menite să satisfacă cerinţele consumatorilor actuali.

2) Philip Kotler, părintele marketingului modern, a dat 2 definiţii marketingului:

- I – marketingul se referă la activitatea umană şi este realizat pentru satisfacerea cerinţelor şi nevoilor, prin intermediul schimbului;
- II – marketingul este un proces social şi managerial, prin care indivizii şi grupurile de indivizi obţin ceea ce le este necesar, prin crearea, oferirea şi schimbul de produse. Prin acest proces, organizaţiile se racordează la piaţă în mod creativ, productiv şi profitabil.

Au fost şi alţi autori, care au definit acest termen, de exemplu, englezul Michael Baker a continuat ideea lui Kotler: marketingul are atât funcţie managerială, cât şi funcţie economică.

Marketingul, în esenţă, are 3 aspecte:

1) este o concepţie modernă vis-a-vis de problemele pieţei;
2) reprezintă o activitate practică (de fapt un complex de activităţi practice);
3) presupune utilizarea unor metode şi tehnici specifice.

Pe parcursul anilor, această definiţie a fost înnoită periodic. În definiţia marketingului există trei orientări principale.

O prima orientare considera marketingul un *proces de schimb*, prin care se direcţionează produsele de la producători la consumatori. Această orientare nu are în vedere decât activităţile desfăşurate după producerea mărfurilor.

A doua orientare consideră marketingul un *proces creator de utilităţi* de timp, de loc şi de posesie.

A treia orientare consideră marketingul o reprezentare a întregului mers al afacerilor, privit din punctul de vedere al clientului. Conform

acestei orientări, o firmă poate exista şi activa, numai dacă îşi cunoaşte clienţii şi dacă marketingul satisface necesităţile şi dorinţele acestora.

Concepţia sau viziunea de marketing abordează noţiunea de marketing ca un sistem de idei cu privire la satisfacerea nevoilor şi a dorinţelor clienţilor şi consumatorilor.

Atitudinea de marketing precizează poziţia firmei, referitoare la modul în care aceasta ar trebui să satisfacă nevoile, necesităţile şi dorinţele clienţilor.

Acţiunea de marketing abordează noţiunea de marketing ca un sistem ce include metodele şi mijloacele, care trebuie utilizate pentru satisfacerea necesităţilor, nevoilor şi dorinţelor clienţilor.

Privit ca o concepţie, atitudine şi acţiune, marketingul are următoarele caracteristici:

– flexibilitatea asigurată prin adaptarea operativă la cerinţele clienţilor, urmărirea modificării acestor cerinţe şi cunoaşterea riguroasă a acestor modificări;

– izvoarele permanente care reprezintă un efort continuu de înnoire şi modernizare;

– dinanismul, manifestat prin îmbogăţirea şi dezvoltarea activităţii de marketing, respectiv a activităţilor noi de marketing, metode şi tehnici noi de lucru;

– perfecţionarea continuă care apare ca urmare a asimilării informaţiilor venite de la clienţi, informaţii ce trebuiesc utilizate pentru perfecţionarea şi dezvoltarea activităţii de marketing;

– aproprierea de clienţi se realizează prin alegerea cumpărătorilor şi consumatorilor ale caror cerinţe pot fi satisfăcute;

– satisfacerea clienţilor şi a consumatorilor se realizeaza doar în cazul în care firma cunoaşte foarte bine aceste necesităţi şi dorinţe.

– viziunea unitară şi caracterul interogator, care nu se integrează şi se orientează către consumatori şi cumpărători în scopul obţinerii unei eficienţe maxime.

– eficienţa care nu permite obţinerea eficienţei maxime atât pentru clienţi respectiv satisfacerea necesităţilor acestora, cât şi obţinerea eficienţei maxime pentru firma cu eforturi rezonabile.

Marketingul are ca punct de plecare piaţa, urmărind nevoile şi cerinţele consumatorilor. Aceste nevoi şi cerinţe trebuie identificate, cercetate şi selectate în condiţiile unei eficienţe maxime. Pentru a îndeplini acest deziderat, firma trebuie să ţină cont de următoarele cerinţe:

- ea trebuie să recunoască faptul că pe piaţă există consumatori şi cumpărători, care au nevoi şi dorinţe bine precizate;
- firma trebuie să identifice clienţii şi să cunoască nevoile şi dorinţele acestora, precum şi comportamentul lor în consum;
- firma trebuie să satisfacă nevoile, dorinţele şi preferinţele clienţilor de pe piaţa-ţintă, selectaţi prin cercetare şi segmentare.

Scopul final al activităţii de marketing îl constituie satisfacerea necesităţilor, nevoilor şi dorinţelor clienţilor. Pentru atingerea scopului final, firma îşi propune o serie de obiective. Aceste obiective pot fi grupate astfel:

1) obiective de volum (volumul profitului, indiferent de segmentele noi de piaţă şi de consumatori noi);
2) obiective de eficienţă şi performanţă (ex. rata profitului, înnoirea produselor, diversificarea sortimentală a produselor, fidelizarea clienţilor şi îmbunătăţirea imaginii produselor);
3) obiective de poziţie (câştigarea, menţinerea şi sporirea cotei de piaţă, depăşirea concurenţei);
4) obiective de natură socială (obiectivele ecologice prin realizarea produselor ecologice nepoluante, ambalaje biodegradabile).

Condiţiile apariţiei şi promovările marketingului

Ca termen, marketingul a fost folosit pentru prima dată în SUA, între anii 1901–1916, însă, ca activitate a apărut din sec. al XVII-lea, odată cu dezvoltarea activităţilor comerciale, deşi termenul de marketing a fost utilizat şi înaintea celui de-al II-lea Război Mondial. Adevărata explozie, în teoria marketingului, a fost înregistrată după cel de-al II-lea Razboi Mondial, când s-au produs modificări substanţiale în economia mondială determinată de dinanismul economico-social.

Factorii promovarii marketingului

Pe fondul dinanismului economico-social, care a generat modificări la nivel internaţional, dar şi în fiecare ţară, s-au conturat o multitudine de factori, care determină promovarea marketingului atât la nivel naţional, cât şi internaţional. Aceşti factori pot fi grupaţi în patru grupe.

1. Schimbările produse în cadrul pieţei, şi anume: cererea şi oferta mărfurilor care în contextul actual devine tot mai diversificată atât ca volum, cât şi ca structură în diverse ramuri, sectoare, oferta depăşind cererea mărfurilor; factorii de mediu care îşi manifestă influenţa prin legislaţia, ce susţine dezvoltarea marketingului, prin instituţiile ce promovează dezvoltarea marketingului; uzura morală a produselor şi serviciilor, în special a celor bazate pe tehnologii de mărfuri.

2. Factorii legaţi de concurenţă. Apariţia pe piaţă a produselor şi serviciilor în cantităţi tot mai mari şi cu calitate sporită. Înnoirea rapidă a ofertei şi sporirea numărului de ofertanţi.

3. Factorii legaţi de firmă sau de întreprinderi, şi anume: gradul şi modul în care firmele aplică activitatea de marketing şi însuşesc orientarea de marketing. Resursele şi experienţa de piaţă a firmelor, experienţa ca producător, ca comerciant. Calitatea factorului uman pentru obţinerea unei eficienţe maxime.

4. Factorii legaţi de preocuparea sporită pentru obţinerea bunăstării materiale. Includem interesul public pentru marketing şi activitatea de promovare a marketingului în afara sferei economicului, la nivelul organizaţiei nonprofit, partidelor politice şi în organizaţii cu scop nelucrativ.

Etapele în evoluţia marketingului

Evoluţia marketingului este caracterizată prin două direcţii principale:

- dezvoltarea extensivă – promovarea marketingului, prin creşterea numărului de firme, care practică marketingul, pătrunderea marketingului în toate domeniile de activitate, respectiv, în sfera producţiei industriale, a serviciilor comerciale, sănătate, învăţământ în randul organizaţiilor nonprofit şi în politică;
- dezvoltarea intensivă – promovarea marketingului prin următoarele direcţii: consolidarea, perfecţionarea şi maturizarea marketingului.

Metode şi tehnici complexe – apariţia noilor concepte practice şi tehnici de lucru, abordarea unor activităţi mai vechi, precum: promovarea, distribuţia şi studierea pieţei.

Dezvoltarea extensivă şi intensivă a marketingului în funcţie de poziţia întreprinderii în raport cu piaţa a parcurs unele etape delimitate.

1. Orientarea spre producţie: potrivit acestei etape, firmele trebuie să-şi orienteze activitatea spre producţie, iar consumatorii trebuie să cumpere de pe piaţă produsele la preţul cel mai mic.

2. Orientarea spre vânzare: conform acestei concepţii, firmele trebuie să ducă o politica agresivă de vânzare, pentru ai determina pe consumatori să cumpere şi să consume mai mult.

3. Orientarea spre marketingul propriu-zis: potrivit căreia toate firmele, pentru a-şi realiza obiectivele, trebuie să studieze şi să cunoască preferinţele consumatorilor şi să satisfacă operativ aceste preferinţe.

4. Orientarea modernă de marketing a condus la apariţia unor forme noi de marketing.

Acestea sunt:

- *marketingul personalizat,* apărut în urma segmentării pieţelor care grupează indivizii, ca persoane cu dorinţe şi aşteptări distincte; acesta trebuie să se concentreze pe satisfacerea dorinţelor individuale a unor grupe mici de consumatori;
- *marketingul relaţional*, în crearea ofertei, rolul activ îl joacă clienţii de mărfuri; clienţii ajută firmele să creeze produsul de care au nevoie;
- *marketingul social,* apărut pe fondul acutizării unor probleme referitoare la deteriorarea mediului înconjurător, epuizarea resurselor naturale, deteriorarea calităţii vieţii, foamete şi sărăcie; se consideră că sarcina fiecărei organizaţii este de a studia nevoile şi interesele pieţelor-ţintă într-un mod mai eficient, pentru a menţine bunăstarea economică a unui grup de persoane şi a societăţii în ansamblu.

Funcţiile marketingului

Indiferent de piaţă, domenii sau firme, marketingul îndeplineşte următoarele funcţii:

– stabileşte unele relaţii economice între întreprindere şi mediul sau extern: social, tehnologic, economic instituţional; realizarea acestei funcţii presupune, pe de o parte, disponibilitatea întreprinderii de a ţine cont de dorinţele clienţilor, iar pe de altă parte, stabilirea unor relaţii bune între întreprindere şi mediul său extern;

– cercetează piaţa, cumpărătorii şi consumatorii, concurenţa şi practicile de marketing; realizarea acestei funcţii urmăreşte cercetarea clienţilor efectivi şi potenţiali, solvabilitatea acestora şi comportamentul lor în consum;

– satisface necesităţile pieţelor-ţintă; această funcţie vizează alegerea consumatorilor de pe o piaţa anumită, pentru a satisface acestora;

– satisface eficient nevoile, dorinţele şi preferinţele consumatorilor de pe piaţa-ţintă; această funcţie se realizează prin elaborarea programelor de marketing şi prin efectuarea cercetărilor de marketing;

– maximizează eficienţa economică; această funcţie trebuie privită din două puncte de vedere, şi anume:

a) marketingul trebuie să fie eficient;
b) marketingul trebuie să contribuie la obţinerea unei eficienţe maxime a activităţii întreprinderii. Realizarea acestei funcţii presupune alocarea raţională a resurselor şi optimizarea întregii activităţi economice.

12.2. Specializarea marketingului. Marketingul în domeniul sănătăţii

Cel care a ridicat problema specializării marketingului a fost Converse, în anii 1946–1947. Marketingul face parte din familia ştiinţelor economice, fiind o ştiinţă tânără, în dezvoltare. Kotler a spus că marketingul este mai întâi o ştiinţă descriptivă şi apoi o ştiinţă normativă. Marketingul face apel la o serie de instrumente şi concepţii ştiinţifice de la alte ştiinţe (economie politică), pe care le dezvoltă şi le dă o tentă practică. În literatura de specialitate, clasificarea marketingului se face după mai multe criterii *(fig. 12.1)*. Clasificarea după obiectul activităţii.

Obiectul activităţii permite clasificarea în:

a) ***marketingul în domeniul economic,*** care se referă la sectorul cu scop lucrativ, în care se produc bunuri şi servicii, prin care se satisfac cerinţele consumatorului, dar în acelaşi timp aduce producătorului un profit;

b) ***marketingul în domeniul social sau nelucrativ,*** în care nu se produc sau prestează bunuri şi servicii destinate comercializării, ci se vehiculează idei cu scopul de a declanşa comportamente sociale ce vizează o cauză socială legitimă.

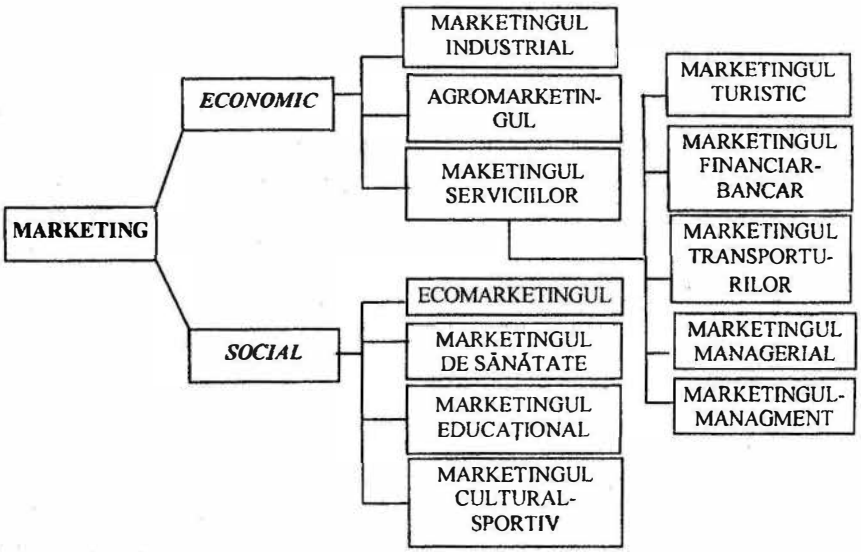


Fig. 12.1. **Specializarea marketingului în funcţie de obiectul activităţii.**

Marketingul în domeniul economic, datorită profilului sau naturii activităţii economice, s-a diferenţiat în:

1) *marketingul bunurilor de consum* (de satisfacţie) care este domeniul în care a apărut iniţial, având astăzi cea mai largă aplicabilitate şi în care se manifestă cele mai diverse şi dificile probleme;

2) *marketingul bunurilor cu utilizare productivă* (a mijloacelor de producţie sau a bunurilor de investiţii), destinat în special consumului industrial;

3) *marketingul agricol sau agromarketingul, care* s-a detaşat din domeniile prezentate mai sus, datorită particularităţilor pe care le imprimă acestui domeniu de activitate; o parte a produselor agricole constituie materia primă pentru obţinerea altor produse sau mijloc de reproducţie pe scară lărgită, având acelaşi rol ca şi unele bunuri industriale;

4) *marketingul serviciilor,* care are ca domeniu sectorul terţiar, caracterizat prin eterogenitate, intangibilitate şi inseparabilitate de prestator, ceea ce a impus apariţia unor metode şi tehnici specifice, iar în măsura dezvoltării atât a sectorului terţiar, cât şi a marketingului, a dus la delimitarea unor domenii separate: marketingul financiar, marketingul transportului, etc.

Marketingul serviciilor cuprinde:

a. *marketingul turistic:* specificul marketingului turistic constă în creşterea rolului în vederea corelării acţiunilor proprii ale organizaţiei de turism cu cele ale altor agenţi implicaţi în activitatea de turism, de asemenea şi sincronizarea deciziilor, adoptate la nivelul microeconomic cu cele de la nivelul macroeconomic;

b. *marketingul financiar-bancar:* se obsearvă adoptarea unei noi strategii, prin care se urmăreşte „crearea valorii pentru clientelă", adică producerea serviciilor pentru o anumită clientelă, dispusă să plătească mai mult;

c. *marketingul transporturilor, care* s-a impus ca urmare a dezvoltării activităţii economico-sociale ce a dinamizat şi a diversificat transportul;

d. *marketingul managerial, care* se prezintă ca o concepţie cu privire la organizarea şi desfăşurarea selecţiei, antrenamentul şi lansarea în activitatea economică a celor mai buni specialişti, a managerilor, conform căreia generaţiile de angajaţi trebuie să fie permanent adaptate cerinţelor prezentate şi viitoare ale întreprinderii, deci ale pieţii de desfacere, pe care să le satisfacă în condiţii de maximă eficienţă.

Un loc aparte îl ocupă pregătirea forţei de muncă pentru funcţiile de conducere, deci a managerilor, deoarece se consideră că pentru o întreprindere, datorită efectului de antrenare, este mult mai importantă alegerea managerului, decât a mărfii pe care o va produce. Managerul de marketing este acela care trebuie nu doar să găsească cumpărătorii, ci să influenţeze nivelul, structura şi caracterul cererii, pentru a realiza obiectivul de maximizare a rezultatelor finale. Prin urmare se poate spune că marketingul-management se conturează ca o disciplină intermediară între marketing şi management.

Marketingul social, caracteristic domeniilor nelucrative sau sectoarelor „necomerciale", care nu presupun comercializare şi profit, altfel spus *activităţi nonprofit,* a apărut în deceniul al VIII-lea, prin prelungirea marketingului în domeniile extraeconomice şi cuprinde tot ceea ce se află dincolo de sfera economică.

Introducerea acestui concept, în circuitul de idei, îi aparţine lui Ph. Kotler şi G. Zaltman, care au avut (mai ales Kotler) o contribuţie esenţială la delimitarea sferei, evidenţierea particularităţilor acestui domeniu al marketingului şi definirea prin „elaborarea, punerea în aplicare şi controlul programelor, urmărind creşterea adeziunii la o idee, la o cauză sau la un comportament social, în cadrul unuia sau mai multor grupe vizate".

Marketingul social utilizează segmentarea pieţei, studiile de piaţă, punerea în valoare a conceptelor de comunicaţie, facilităţi, stimuli, teoria schimburilor, pentru a obţine maximum de reacţie din partea grupelor vizate.

Organizaţiile sociale furnizează servicii sau, în unele cazuri, produse pentru diferite categorii de oameni, pe care îi putem numi clienţi, consumatori, pacienţi, pasageri, „public", „grup-ţintă" etc. Marketingul realizează un schimb reciproc de avantaje între producători şi consumatori.

În 1971, Ph. Kotler şi G. Zaltman au introdus noţiunea de „Marketing social" (Social marketing, an approach to planned social change, in Journal of Marketing, July, 1971), deja în 1972 s-a organizat, la Universitatea din Illinois, Conferinţa Naţională de Marketing Social, iar la Bruxelles (1975) primul Congres Internaţional de Marketing Social, la care s-a enunţat şi prima definiţie.

Una dintre primele definiţii date marketingului social aparţine americanilor Philip Kotler şi Gerald Zaltman, care considerau că „mar-

ketingul social reprezintă proiectarea, implementarea şi controlul programelor de marketing, care privesc acceptarea unor idei sociale".

În privinţa delimitării sferei de cuprindere a marketingului social, considerăm că o definiţie corectă este cea dată în anul 1989 de specialiştii germani Manfred Bruhn şi Jörg Tilmes: „marketingul social reprezintă planificarea, organizarea, implementarea şi controlul strategiilor şi activităţilor de marketing ale organizaţiilor necomerciale, care sunt îndreptate, în mod direct sau indirect, spre rezolvarea unor probleme sociale".

Deosebit de importante pentru înţelegerea conţinutului conceptului de marketing social sunt particularităţile acestuia în raport cu marketingul clasic. Manfred Bruhn identifică patru aspecte, care diferenţiază marketingul social de cel clasic:

- organizaţiile care practică marketingul social îşi propun, ca scop principal, spre deosebire de alte întreprinderi, să promoveze interesele unor grupuri sau ale societăţii; dacă, de regulă, scopul principal al unei întreprinderi este acela de a obţine profit, pentru o organizaţie socială, obţinerea unor venituri poate reprezenta un obiectiv auxiliar, subordonat atingerii scopului principal;
- produsele oferite de organizaţiile sociale nu sunt identice cu produsele realizate de întreprinderi; alături de produsele şi serviciile clasice apar ideile şi alte bunuri imateriale; de regulă, acestea reprezintă principalul obiect de activitate al organizaţiilor sociale;
- organizaţiile care practică marketingul social nu se străduiesc să sporească cererea pentru produsele lor în rândul anumitor grupuri-ţintă de consumatori, aşa cum procedează întreprinderile; în multe cazuri, ele se străduiesc să influenţeze imaginea şi comportamentul grupurilor-ţintă, uneori chiar împotriva voinţei acestora; din obişnuinţă sau din comoditate, oamenii nu adoptă un comportament nou (de exemplu: renunţarea la fumat sau efectuarea periodică a unui control medical), decât cu o anumită reticenţă, chiar dacă acest comportament corespunde intereselor lor;
- eterogenitatea tipurilor de organizaţii sociale existente; dacă în organizaţiile cu scop lucrativ se pot utiliza doar câteva criterii pentru a identifica principalele tipuri existente, în organizaţiile cu scop nelucrativ, criteriile ce pot fi utilizate şi tipurile rezultate sunt mult mai numeroase, ceea ce face foarte dificilă clasificarea acestor organizaţii.

Pentru perioada actuală, confruntată pe de-o parte cu mari probleme ce rezidă în accentuarea „tensiunilor" dintre resursele limitate şi nevoile în continuă creştere, determinate şi de sporul natural fără precedent al populaţiei, iar pe de altă parte, cu dezvoltarea considerabilă a sectorului nelucrativ, care reflectă gradul înalt de civilizaţie şi progres, gestionarea raţională a acţiunilor sociale apare ca o necesitate stringentă, care încearcă să găsească rezolvarea marketingul social. Pentru a găsi cele mai bune soluţii, el îşi propune să asigure cunoaşterea cerinţelor de o anumită natură din mediul social.

Marketingul social are o sferă eterogenă, deoarece vizează domenii foarte diferite, reprezentate de *instituţiile publice* (organisme guvernamentale) sau private (organizaţii particulare) de: învăţământ, cultură, artă, sport, religie, sănătate publică, timp liber, politică (cea mai importantă componentă fiind cea denumită *marketing electoral*), ecologie etc. sau *organizaţii caritabile,* care implică dezvoltarea unor programe destinate susţinerii şi impunerii unor cauze sau idei sociale, cum ar fi: donaţii pentru persoane defavorizate (filantropie), lupta împotriva poluării, alcoolismului, discriminării etc., cauze susţinute, în general, de organizaţii neguvernamentale (ONG) umanitare, civice, ecologice, de apărare a drepturilor omului ş.a.

Importanţa pe care o au asemenea domenii ale activităţii umane în societatea modernă a condus la diversificarea şi specializarea marketingului în funcţie de condiţiile specifice ale fiecărui domeniu, de experienţa acumulată şi de propriile probleme ce trebuie rezolvate, pentru dezvoltarea acestuia.

Aceasta s-a concretizat la diferenţierea obiectivelor, a metodelor şi a tehnicilor de investigare şi acţiune pe piaţă. Ca urmare s-au impus deja: ecomarketingul, marketingul educaţional, marketingul sănătăţii publice, electoral, cultural, sportiv etc.

Orice organizaţie nonprofit (ONP) trebuie să-şi delimiteze clar scopurile de acţiune, pe de-o parte, ceea ce-i oferă posibilitatea stabilirii obiectivelor specifice, măsurabile pentru organizaţie şi pe de altă parte, scopurile de imagine, prin care ea se face cunoscută de către public, mass-media, beneficiari.

De asemenea, organizaţia trebuie să-şi asigure o anumită poziţie în cadrul comunităţii, aceasta depinzând de abilitatea creării impactului, îndeosebi, prin clarificarea misiunii sale. În acest scop, organizaţia trebuie să identifice nevoile comunităţii, în care doreşte să-şi desfăşoare

activitatea, să găsească soluţii pentru rezolvarea lor, să cunoască competitorii, să elaboreze mesajul prin care-şi exprimă clar poziţia, pe care apoi să o testeze pentru a afla dacă va fi susţinută.

Desigur, obiectivele organizaţiilor nonprofit sunt complexe, dată fiind paleta largă a domeniilor de activitate, ele vizând locuri, oameni, idei, organizaţii. Realizarea obiectivelor nu poate fi efectuată strict în termeni financiari, întrucât acestea se concretizează prin: popularizarea unor cauze sociale, îmbunătăţirea atitudinii publice, încurajarea donaţiilor şi a contribuţiilor, evidenţierea şi consolidarea unor atitudini sociale, distribuţia unor idei sau informaţii, comunicarea punctelor de vedere, încercarea de a schimba comportamentul (ex. campanii în favoarea planificării familiale, a combaterii fumatului, alcoolismului, abuzului de droguri), modificarea unor credinţe (ex. convingerea pentru liberalizarea avortului), întreprinderea unor acţiuni de schimbare a convingerilor (ex. campanii în favoarea drepturilor femeii, toleranţei etnice şi religioase, a protecţiei speciilor pe cale de dispariţie), determinarea unor acţiuni ocazionale (ex. campania de imunizare în masă), etc. Obiectivele trebuie definite clar de la început, pentru a fi corect recepţionate de toate categoriile de public implicate: guvern, beneficiari, donatori, comunitate, voluntari, etc.

Organizaţiile nonprofit, prin programele ce le desfăşoară, se identifică cu organizaţiile prestatoare de servicii în folosul comunităţii. De aceea trebuie ţinut cont de cele patru caracteristici ce diferenţiază serviciile de produse şi care impun serviciilor de marketingul o serie de particularităţi ce se regăsesc şi în marketingul social: intangibilitate, variabilitate, inseparabilitate, perisabilitate.

Specific marketingului nonprofit este faptul că el se adresează celor două categorii de persoane: beneficiarilor (clienţilor organizaţiei) şi finanţatorilor. Aceasta implică, pe de o parte, identificarea şi evaluarea nevoilor consumatorilor, a publicului din comunitate, pentru a defini „nişa" unică a organizaţiei şi grupul-ţintă, interesat în delimitarea, în final, a obiectivului generic al organizaţiei, prin stabilirea serviciilor care satisfac eficient nevoile clienţilor, ceea ce contribuie la creşterea bunăstării sociale în comunitate.

Pe de altă parte, marketingul nonprofit vizează identificarea potenţialilor finanţatori, cunoaşterea problemelor şi intenţiile acestora, păstrarea unor relaţii deosebite între donatori şi organizaţiile nonprofit.

Organizaţiile nonprofit sunt în contact permanent cu mass-media, comunitatea şi persoanele legate de organizaţie, cum ar fi: membrii consiliilor de conducere, ai comitetelor executive, voluntari, etc.

Corelarea ofertei de servicii sociale a ONP-urilor cu obţinerea resurselor financiare necesare înfăptuirii lor, impune utilizarea unor mijloace şi instrumente specifice pentru strângerea fondurilor şi găsirea sponsorilor, pe care marketingul nonprofit îi poate identifica în persoana unor indivizi sau grupuri interesate (ex. organizaţii economice, grupuri religioase, fundaţii, guvern).

Pentru susţinerea programelor sociale este foarte important ca opinia publică să fie informată despre problemele sociale respective, consecinţele ignorării acesteia, precum şi despre modalităţile prin care se poate contribui la rezolvarea ei. Nu trebuie să se pornească de la premiza că toată lumea cunoaşte existenţa unei anumite probleme sociale şi este dispusă să ofere bani pentru susţinerea unor cauze sociale, chiar dacă apreciază pozitiv campaniile organizate în acest scop de ONP.

De aceea, dacă activităţile promoţionale care se pot desăşura cu succes sunt bine organizate, ele au un rol deosebit. Marketingul nonprofit include toate eforturile depuse de organizaţiile, care nu sunt firme de afaceri, în vânzarea produselor, creşterea numărului membrilor, câştigarea sprijinului, solicitarea fondurilor sau realizarea oricărui alt obiectiv al marketingului.

Obiectivul esenţial al marketingului nonprofit îl constituie rezolvarea nevoilor clienţilor, care sunt utilizate ca justificare pentru obţinerea resurselor, acestea reprezentând raţiunea „de a fi" a organizaţiilor nonprofit.

Întrucât succesul activităţilor din aceste organizaţii nu se poate aprecia prin profitul obţinut, rolul marketingului constă în evidenţierea acelor caracteristici, proprietăţi, calităţi, care sunt reprezentative pentru organizaţie, a cărei activitate trebuie orientată spre client (beneficiar), pentru că au şanse de supravieţuire în competiţia pentru donaţii şi burse, doar acelea care satisfac cerinţele clienţilor. Ca urmare, marketingul nonprofit devine tot mai sofisticat, mai complex, întrucât fiecare segment de piaţă trebuie abordat în termeni specifici.

Experienţa a demonstrat că pe termen lung au avut succes doar organizaţiile, care au adoptat deciziile în funcţie de dorinţele şi necesităţile clienţilor. În cadrul acestei clasificări deosebim unele tipuri de marketing social.

1. *Ecomarketingul* sau marketingul ecologic este responsabil de serviciul apărării ambianţei şi a ecologiei.

El reprezintă totalitatea activităţilor implicate în obţinerea acceptării sociale a ideilor ecologiste, a unui comportament public şi privat corespunzător cerinţelor ecologice. Obiectivul esenţial al ecomarketingului este integrarea conştiinţei ecologice, care poate opri degradarea şi dispariţia planetei.

2. *Marketingul educaţional* reprezintă o nouă concepţie cu privire la desfăşurarea activităţilor educaţionale, ca expresie a prospectării şi perfecţionării mijloacelor, prin care învăţământul poate utiliza posibilităţile sale de integrare şi influenţare a societăţii.

Marketingul educaţional are ca obiectiv elaborarea şi aplicarea strategiilor şi programelor de instrucţie şi educaţie, prin evaluarea corectă şi reproiectarea în permanenţă, în vederea corelării formării tinerei generaţii cu interesele generale ale sociatăţii, cu dezvoltarea personalităţii umane.

3. *Marketingul cultural şi sportiv* este determinat, pe de-o parte, de dezvoltarea fără precedent a acestor activităţi ca expresie a gradului de civilizaţie şi pe de altă parte, de sporirea concureţei între ofertanţi. Aplicarea marketingului în sport presupune faptul că el a devenit un multiprodus, capabil să genereze cel puţin patru categorii de rezultate, exprimate în termeni de rentabilitate: rezultate sportive, rezultate financiare, rezultate motivaţionale şi rezultate în marketing şi comunicaţii.

De asemenea trebuie ţinut cont de faptul că publicul se află atât în ipostază de practicant, cât şi de spectator, iar în această activitate apar anumite relaţii între instituţiile sportive şi agenţii de mediu. S-a mai precizat faptul că marketingul sportiv se practică atât la nivelul unor organizaţii specifice (comitete olimpice, federaţii), deci la nivel macro, cât şi la nivel de cluburi şi asociaţii sportive, deci la nivel micro.

4. *Marketingul în domeniul sănătăţii publice* constă dintr-un ansamblu de activităţi, care dirijează „producţia" şi distribuţia îngrijirilor medicale, bazându-se pe cunoaşterea beneficiarului şi a nevoilor lui. Cererea serviciilor medicale este reprezentată de elementele specifice de natură demografică şi social-economică, care determină calitatea fondului biologic al populaţiei, impun evaluarea exactă a nivelului morbidităţii generale şi specifice, precum şi estimarea tendinţelor ei. Oferta serviciilor medicale se poate realiza pe baza următoarelor principii:

- crearea posibilităţilor de plată;
- necesităţi determinate obiectiv sau subiectiv;
- beneficiu maxim faţă de costuri (prin beneficiu, înţelegând influenţa favorabilă asupra stării de sănătate);

– acordarea asistenţei prioritare celor care au nevoie de ea.

Necesitatea distribuirii ofertei în funcţie de unul dintre aceste principii decurge din faptul că, şi în acest domeniu, resursele sunt limitate, astfel marketingul abordează prognozele pentru estimarea cererii şi în funcţie de alocarea resurselor pentru ofertă.

Şi în acest domeniu, politica de marketing trebuie să vizeze crearea unor linii de produs, îmbunătăţirea asistenţei de urgenţă a serviciilor medicale, acordarea asistenţei medicale la sediul organizaţiilor, precum şi elaborarea unor programe de publicitate cât mai expresive.

În domeniul serviciilor de sănătate, delimităm 3 aspecte ale activităţii de marketing:

- marketingul intern, care presupune ca firma ce prestează serviciile să investească mult în calitatea şi performanţele angajaţilor;
- marketingul extern, care presupune reclama unui serviciu excelent în baza existenţei unui personal pregătit necesar şi capabil să ofere un astfel de serviciu;
- marketingul interactiv ce presupune modul în care se percepe calitatea serviciului şi depinde, îndeosebi de calitatea relaţiei cumpărător-vânzător.

Scopul strategiei de marketing, pentru instituţii medicale, nu este de a preface această instituţie în una „business orientată" spre profit. Pentru instituţii medicale, obiectivul strategiei de marketing este aplicarea marketingului social în practicile de zi cu zi ale acestei instituţii. Strategia de marketing propusă acţionează în două direcţii de bază:

– introducerea unei orientări de marketing în managementul serviciilor şi al eforturilor, îndreptate către îmbunătăţirea calităţii activităţilor IM;

– informarea publicului despre spectrul de servicii acordate de IM şi nivelul calităţii acestora, pentru a-şi putea crea o viziune realistă despre instituţie şi posibilităţile personalului medical al acesteia.

În cazul în care examinăm: calitatea serviciilor, preţul şi alte costuri monetare şi nonmonetare, accesul la servicii şi factorii care intervin în creşterea şi descreşterea acesteia, precum şi promovarea, utilizarea atitudinii de strategie de marketing şi a terminologiei de specialitate este importantă. *Tabelul 12.1*, de mai jos, demonstrează aceste diferenţe.

Dezbaterile care au avut loc în ultimii ani, referitoare la locul, rolul şi perspectiva marketingului în societatea modernă, au evidenţiat două tendinţe.

Prima tendinţă reflectă extinderea domeniilor de aplicare a marketingului în diverse sectoare ale activităţii umane, întrucât specialiştii consideră că o serie de probleme sociale şi de politică economică ale societăţii pot fi soluţionate cu ajutorul tehnicilor de marketing, constatându-se similitudini între problemele ce trebuie rezolvate şi cele care se pot rezolva prin aplicarea aceloraşi principii şi metode.

Tabelul 12.1

Diferenţele între business marketing şi marketingul serviciilor medicale

Elementele de marketing	Business-marketingul	Marketingul serviciilor medicale (nonprofit)
Produsul/ Serviciile	Scopul principal este de a-şi spori profitul prin îmbunătăţirea produsului sau a serviciul astfel încât să fie depăşite competiţia, creşterea pieţei, segmentarea pieţei şi localizarea celei mai potrivite nişe, etc.	Scopul principal este creşterea calităţii serviciilor, pentru a deservi mai bine publicul
Preţul/Taxa	Obiectivul principal este de a avea o politică de preţuri, care va maximiza profitul (preţ vs. costuri) sau de a plasa compania într-o poziţie favorabilă pe piaţă	Obiectivul principal este garantarea echităţii sociale în oferirea serviciilor de sănătate, în acelaşi timp asigurând progresele pozitive ale organizaţiilor ce oferă serviciile medicale (facilităţi, echipament, personal instruit, etc.)
Accesul	Scopul este de a aduce produsul/serviciul în contact cu potenţialul consumator, pentru a facilita schimbul	Scopul este de a asigura echitatea în accesul la servicii şi de a facilita accesul pentru cei care au nevoie şi vor beneficia cel mai mult de pe urma acestuia
Promovarea	Scopul promovării este de a afecta cererea astfel încât să fie modificată „pofta" publicului, prin intermediul publicităţii sau a altor forme de promovare	Scopul principal este de a face serviciile oferite bine cunoscute şi a forma un comportament, care ar diminua riscurile îmbolnăvirilor

A doua tendinţă exprimă inoportunitatea trasării unor graniţe între domeniile de aplicare a marketingului, deoarece în cele mai multe cazuri, modificările substanţiale în structura, formele, metodele şi tehnicile de marketing ce trebuie utilizate, nu sunt necesare.

12.3. Mediul de marketing. Evaluarea mediului de marketing

Concepţia marketingului impune firmele să îşi desfăşoare toate activităţile în relaţie permanentă cu mediul. Mediul firmei cuprinde totalitatea agenţilor şi forţelor, care influenţează capacitatea întreprinderii de a-şi realiza obiectivele.

Caracteristicile mediului organizaţiei sunt:

- complexitatea, reliefată prin faptul că mediul este compus din mai mulţi agenţi şi forţe care acţionează în diferite forme şi modalităţi de identitate;
- diversitatea, caracterizată prin faptul că există diferenţe între componentele mediului atât la nivel naţional, cât şi internaţional.
- dinanismul, caracterizat prin faptul că raporturile dintre agenţii şi forţele ce compun mediul se găsesc într-o mişcare permanentă.

Formele mediului

Mediul, în funcţie de caracteristicile şi intensităţile schimbărilor, îmbracă diferite forme.

- *Mediul stabil* apare în cazul în care evoluţia evenimentelor şi a raportelor între companiile mediului sunt lente, calme şi uşor-previzibile. Este mediul ideal pentru firme, dar este întalnit tot mai rar.
- *Mediul instabil* se caracterizează prin modificări frecvente, în majoritatea organizaţiilor care sunt greu de prevăzut. În economia mondială, acest mediu este întâlnit des.
- *Mediul turbulent* se caracterizează prin schimbările bruşte în organizaţii, care sunt greu de prevăzut. Acesta este periculos, dar oferă posibilităţi unor firme, care sesizează primejdia, să obţină rezultate deosebit de bune într-un timp foarte scurt, este mediul caracteristic economiei ţării noastre şi a tuturor ţărilor aflate în perioada de tranziţie, ţări în care reformele trenează, populaţia sărăceşte, iar asistenţa socială are un nivel foarte scăzut.

Componentele mediului firmei

Mediul firmei poate fi structurat din 3 puncte de vedere:

1) geografic;
2) după nivelul componentelor;
3) în funcţie de raportul elementului mediului cu firma.

În prezent, principalul fenomen demografic cu efecte asupra marketingului îl constituie îmbătrânirea populaţiei. Cauzele acesteia sunt: scăderea natalităţii, reducerea vârstei de pensionare, declinul persoanelor tinere şi creşterea populaţiei vârstnice. Acest fenomen influenţează piaţa bunurilor şi a serviciilor pentrul creşterea acesteia.

Gradul de urbanizare

Acesta are un rol semnificativ în conturarea mediului demografic. Cu cât mai mare este numărul populaţiei urbane, cu atât mai repede creşte cererea de bunuri şi servicii. În ultimul timp, asistăm la migrarea populaţiei spre mediul rural, populaţie cu venituri modeste, care influentează în mod nefavorabil cererea de bunuri şi servicii.

Organizarea socială se referă la modurile în care acţionează personalul şi legăturile dintre acestea. Există 3 tipuri de organizaţii sociale.

- Organizarea bazată pe înrudire are la bază familia, însă noţiunea de familie diferă de la o ţară la alta, astfel:
  - în ţările dezvoltate, familia este alcătuită doar din copii şi părinţi;
  - în ţările slab dezvoltate, familia poate fi formată din părinţi, copii şi bunici.
- Organizarea pe clase sociale (pot fi rigide si flexibile).
- Organizarea după interese. Acest tip de organizare are ca rezultat grupurile de interese, organizate pe asociaţii profesionale şi religioase şi grupe variate pe vârsta, cum ar fi: grupa seniorilor, a juniorilor.

Factorii culturali

Cultura reprezintă comportamentele învăţate, împărtăşite şi transmise de către membrii societăţii. Ea prezintă:

- internul, format din elemente care influenţează din interior marketingul firmei;
- externul, care reprezintă ambientul factorilor exteriori ce influenţează marketingul firmei.

Definiţie. Mediul de marketing reprezintă totalitatea factorilor, agenţilor şi tipurilor de comportament în interiorul şi exteriorul organizaţiei, sub acţiunea cărora, aceasta îşi desfăşoară activitatea. Mediul cuprinde: mediul intern, extern şi de legătură. Factorii mediului extern nu pot fi controlaţi, cei ai mediului intern pot fi controlaţi. Mediul de legătură este alcătuit din totalitatea relaţiilor dintre organizaţie şi mediul extern. Aceste relaţii apar ca relaţii de piaţă, relaţii de concurenţă. Mediul de marketing are un caracter dinamic.

Mediul intern reprezintă ansamblul condiţiilor, al activităţilor şi al relaţiilor proprii instituţiei medicale.

Factorii mediului intern sunt: resursele instituţiei medicale (umane, materiale şi financiare); conducerea; organizarea internă a activităţii medicale, administrative, financiare etc.; elementele de marketing privind produsul, preţul, distribuţia, promovarea (mixul de marketing).

Mediul extern al instituţiei medicale este format din ansamblul agenţilor şi factorilor în cadrul şi sub influenţa cărora activează instituţia. El cuprinde micromediul extern şi macromediul extern.

Micromediul firmei sau mediul apropriat cuprinde totalitatea componentelor mediului extern, cu care întreprinderea este în relaţii permanente, pentru realizarea obiectivelor de marketing. Micromediul include factorii şi forţele cu acţiune imediată asupra organizaţiei, care influenţează direct succesul activităţii desfăşurate şi asupra cărora şi organizaţia îşi exercită controlul.

Subiecţii micromediului sunt: consumatorii de servicii medicale; furnizorii de resurse financiare, materiale şi umane, intermediarii concurenţii; publicul; legile; organele de stat, etc.

Relaţiile de piaţă sunt stabilite cu clienţii, furnizorii şi intermediarii pe baze contractuale.

Clienţii reprezintă cea mai importantă componentă a macromediului, aceştia pot fi grupaţi după următoarele criterii:

- în funcţie de statutul lor pot fi: consumatorii individuali, cumpărătorii organizaţionali (spitale) şi cumpărătorii guvernamentali (agenţii şi firmele guvernamentale);
- în funcţie de localizarea geografică, pot fi clienţi naţionali, amplasaţi pe piaţa internă şi internaţională şi pe diverse pieţe.

Intermediari sunt numiţi toţi cei care mijlocesc legăturile de afaceri între producători şi clienţi în calitatea lor de consumatori şi utilizatori. Cei mai importanţi, pe piaţa comercială, sunt intermediarii comerciali, respectiv, distribuitorii, agenţii, angrosiştii şi detaeliştii.

Furnizorii reprezintă o altă componentă a micromediului, care asigură întreprinderii resursele necesare realizării obiectivelor firmei. Furnizorii se pot clasifica în următoarele subgrupe:

- furnizori de resurse materiale – persoane fizice sau juridice de la care întreprinderea cumpără mărfuri, începând cu materii prime, materiale, maşini şi utilaje;

- furnizori de forţe de muncă (unităţi de învăţământ, oficii de plasare a forţei de muncă şi agenţii specializate);
- prestatorii de servicii, reprezentaţi prin societăţi de asigurări de transport, agenţii publicitare.

Concurenţii reprezintă o componentă importantă, deoarece economia de piaţă concurenţială, prin definiţie concurentă, se poate clasifica după următoarele criterii:

- în funcţie de raporturile concurenţiale, date de numărul, mărimea şi poziţia concurenţilor distingem: monopolul, aligopolul, concurenţa monopolistă, perfectă la nivelul ramurii şi concurenţa generică.

Publicul reprezintă ansamblul instituţiilor, asociaţilor, organizaţiilor mass-media, care prin atitudinea opţiunilor şi acţiunilor lor pot influenţa favorabil sau nefavorabil activitatea firmei.

Macromediul de marketing cuprinde forţele externe care acţionează asupra organizaţiei şi a micromediului, stimulând activitatea acesteia.

Factorii macromediului: mediul demografic, mediul economic, mediul tehnologic, mediul instituţional, mediul politic, mediul cultural.

Macromediul reprezintă acea parte a mediului extern, care afectează indirect şi pe termen lung activitatea firmei. Macromediul poate fi analizat după modulul STEP:

- S – social-cultural;
- T – tehnologic;
- E – economic;
- P – politic-instituţional.

S – mediul social-cultural este caracterizat de factorii sociali şi culturali, care influenţează micromediul şi consumatorii.

Componentele mediului social-cultural sunt:

1) factorii demografici;
2) organizarea socială;
3) mediul cultural.

Factorii demografici prezintă o importanţă deosebită, deoarece ei reprezintă mărimea populaţiei, structura populaţiei pe vârste şi gradul de urbanizare.

Mărimea populaţiei şi tendinţele sale sunt importante pentru aprecierea pieţei. Creşterea populaţiei înseamnă sporirea nevoilor şi are un rol important în aprecierea cererii de bunuri şi servicii, astfel, o explozie demografică conduce la aproprierea cererilor.

- pe termen lung – pentru locuinţe, şcoli, servicii;
- pe termen scurt şi mediu – pentru alimente, îmbrăcaminte, jucării.

Structura populaţiei pe vârste are următoarele caracteristici: este unică, în sens că nu se aseamănă cu altele, este dată de numărul mare de elemente ale culturii şi ale raporturilor diferite între componentele culturii. Cultura nu este transmisă pe cale biologică, ci este învăţată, dinamică, are tendinţa de a fi conservatoare, rezistând schimbării şi sporind continuitatea.

T – mediul tehnologic cuprinde ansamblul cunoştintelor tehnice, acumulate de-a lungul timpului. Pentru a face faţă tendinţelor tehnologice, consumatorii şi firmele trebuie să ţină cont de următoarele aspecte:

- accelerarea ritmului schimbărilor tehnologice;
- posibilităţile de inovare practic nelimitate corelate, dezvoltate generează diferenţieri de la o firmă la alta, de la o ţară la alta;
- îmbunătăţirea permanentă a reglementărilor în domeniul tehnologic, îndeosebi pentru promovarea inovaţiilor, a garantării securităţii produselor;
- orientarea ecologică în domeniul tehnologic prin eliminarea tehnologiilor, materialelor şi proceselor de fabricaţie poluante.

E – mediul economic reprezintă componenta macromediului, formată din grupurile şi factorii de natură economică. Mediul economic este compus din venituri, structurile cheltuielilor, dezvoltarea umană, costuri, infrastructurile factorilor monetari şi financiari, structura şi situaţia economică.

Cu cât veniturile sunt mai mari, cu atât creşte mai repede puterea de cumpărare şi, implicit, cererea de bunuri şi servicii. Pentru a evalua puterea de cumpărare se repartizează veniturile pe clase, astfel:

- clasa cu venituri mari este formată din consumatorii resurselor de lux;
- clasa cu venituri medii este formată din cei care cheltuiesc veniturile cu chibzuinţă, dar pot achiziţiona şi produse de lux;
- clasa cu venituri mici este formată din cei care achiziţionează produse de primă necesitate;
- pătura defavorizaţilor, alcatuită din şomeri, cei ce primesc ajutor de la stat (care trăiesc sub pragul sărăciei).

Structura cheltuielilor consumatorilor

Cheltuielile sunt structurate astfel:

- cheltuieli de primă necesitate;

- cheltuieli pentru sănătate;
- economiile;
- cheltuieli pentru timpul liber;
- cheltuieli achiziţionale sau neplanificate.

Dezvoltarea umană

Aceasta se apreciază cu ajutorul indicilor dezvoltării umane, prin care se determină bunăstarea populaţiei şi a puterii de cumpărare.

Infrastructura este alcatuită din infrastructura economică respectiv, reţeaua de transport, energie, comunicaţii, infrastructura comercială şi de marketing, respectiv, reţeaua de magazine şi infrastructura financiară, respectiv, băncile şi instituţiile financiare.

Factorii monetari şi financiari cuprind situaţia monedei naţionale, creditul, taxele şi impozitele, economia de piaţă. Situaţia monedei naţionale este data de cursul de schimb, care reprezintă preţul, la care se schimbă o monedă străina într-o monedă naţională.

Cursul poate fi: fix, stabilit de o bancă.

Creditul este important, deoarece măreşte posibilitatea populaţiei de a achiziţiona bunuri şi servicii şi ajută întreprinderile să-şi mărească fondurile financiare.

Taxele şi impozitele

Cu cât mai mare este nivelul acestora, cu atât mai mult scad veniturile populaţiei şi posibilitatea de a achiziţiona mărfuri şi servicii.

Economiile populaţiei

Cu cât mai mari sunt acestea, cu atât mai repede creşte cererea de buniri şi servicii. Situaţia economică poate influenţa pozitiv şi negativ cererea de bunuri şi servicii, astfel, o creştere economică sănătoasă cu o inflaţie mică sporeşte cererea de bunuri şi servicii. Nivelul ridicat al inflaţiei conduce la scăderea cererii de bunuri şi servicii.

P – Mediul politic legal şi instituţional include toate forţele politice şi raporturile dintre acestea cu mediul, care pot efectua activitatea de marketing.

Mediul legal instituţional reprezintă ansamblul legilor, reglementărilor şi instituţiilor care le aplică.

Reglementările naţionale care privesc marketingul se referă la calitatea produselor şi serviciilor, garantarea securităţii acestora, protejarea produselor şi serviciilor, protecţia consumatorului, ambalarea şi etichetarea produselor.

De reţinut

- Marketingul reprezintă procesul planificării şi execuţiei conceptului [de produs - n.n.], stabilirii preţului, promovarea şi distribuţia ideilor, a bunurilor şi a serviciilor, pentru a crea schimburi care să satisfacă obiectivele individuale şi organizaţionale.
- Ca termen, marketingul a fost folosit pentru prima data în SUA, între anii 1901–1916, însă ca activitate a apărut din sec al XVII-lea, odată cu dezvoltarea activităţilor comerciale.
- Scopul final al activităţii de marketing îl constituie satisfacerea necesităţilor, a nevoilor şi a dorinţelor clienţilor.
- Pe fondul dezvoltării extensive şi intensive marketingul a parcurs unele etape: a) orientarea spre producere, b) orientarea spre vânzare; c) orientarea de marketing propriu-zisă, care presupune că toate firmele pentru a-şi atinge obiectivele, trebuie să studieze şi să cunoască preferinţele consumatorilor şi să satisfacă operativ aceste preferinte; d) orientarea modernă de marketing care a condus la apariţia unor noi forme de marketing. Acestea sunt: 1) marketingul personalizat; 2) marketingul relaţional; în crearea ofertei, rolul activ îl joacă clienţii de mărfuri; clienţii ajută firmele să creeze produsul de care au nevoie; 3) marketingul social; a apărut în urma acutizării unor probleme referitor la deteriorarea mediului inconjurător, epuizarea resurselor naturale, deteriorarea calităţii vieţii, foamete şi sărăcie.
- Organizaţiile nonprofit, prin programele ce le desfăşoară se identifică cu organizaţiile care prestează servicii pentru comunitate. De aceea trebuie ţinut cont de cele patru caracteristici ce diferenţiază serviciile de produse şi care impun marketingului serviciilor o serie de particularităţi, care se regăsesc şi în marketingul social: intangibilitate, variabilitate, inseparabilitate, perisabilitate.
- Obiectivul strategiei de marketing pentru instituţii medicale este aplicarea marketingului social în practicile de zi cu zi a acestei instituţii.

Întrebări pentru discuţii

1. Ce semnifică conceptul de marketing şi procesul de marketing?
2. Care sunt cauzele apariţiei marketingului?
3. Identificaţi contribuţia marketingului la crearea utilităţii.
4. Care sunt efectele aplicării marketingului asupra sănătăţii individuale, asupra productivităţii şi la nivel organizaţional?

5. Numiţi specializările de marketing în diferite ramuri ?
6. Ce pot face managerii pentru a implementa aplicarea principiilor de marketing în procesul decizional?

Bibliografie

1. Eţco C. *Management în sistemul de sănătate.* Chişinău, Ed. „Epigraf", 2006, p. 5.
2. Ursachi I. *Management.* Bucureşti, Ed „ASE", 2005.
3. Cole G. A. *Management: teorie şi practică.* Chişinău, Ed. „Ştiinţa", 2004, p. 443.
4. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента.* Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.
5. Kotler Ph. *Managementul marketingului.* Bucureşti, Ed. „Teora", 1999, p. 1040.

MANAGEMENTUL MARKETINGULUI ŞI STRATEGIILE DE DEZVOLTARE

Cuvinte-cheie: managementul marketingului, strategia de marketing, mixul de marketing, imaginea corporativă, politica de produs, politica de preţ, politica de promovare.

Generalităţi

Managementul marketingului vizează realizarea obiectivelor marketingului, având în vedere resursele instituţiei şi situaţia pieţei, precum şi planificarea, execuţia activităţilor necesare pentru aceasta. Dacă acestea sunt îndeplinite corespunzător nevoile consumatorilor sunt satisfăcute în condiţii superioare, având loc, totodată şi eficientizarea activităţii organizaţiei.

Relaţiile economice au impus, în cadrul relaţiilor de piaţa, ca activitatea de marketing să dobândească un loc propriu în managementul instituţiei medicale. Putem spune că marketingul devine un factor de pregătire şi modelare a deciziilor strategice ale instituţiei medicale.

13.1. Managementul marketingului. Etapele de realizare

Managementul marketingului reprezintă procesul de planificare şi aplicare în practică a concepţiei, a stabilirii preţului, a promovării şi distribuirii unor bunuri, servicii şi idei destinate schimburilor cu anumite grupuri, care să satisfacă clientela şi obiectivele organizaţiei (Philip Kotler).

Pe lângă cele două funcţii de bază ale managementului: organizarea şi execuţia, managementul marketingului are două funcţii distincte: dezvoltarea serviciilor prestate şi implementarea noilor activităţi. Ambele sunt importante, dar pentru ca instituţia să desfăşoare o activitate profitabilă, cele două funcţii trebuie să se dezvolte simultan. Iată de ce există unele modalităţi de abordare a managementului marketingului.

Abordarea separată – spre sfârşitul sec. al XX-lea s-a delimitat clar sfera preocupărilor.

Marketingul implică orientarea spre piaţă şi client a tuturor activităţilor organizaţiei şi are drept funcţii fundamentale investigarea mediului şi adaptarea firmei la mediu.

Managementul are în centrul preocupărilor sale firma şi esenţa sa o constituie exercitarea proceselor şi a relaţiilor de management.

Abordarea comună – la sfârşitul sec. al XX-lea apar evoluţiile şi interacţiunile obiectivelor de studiu ale celor două ştiinţe. Acestea sunt:

- complexitatea tot mai accentuată a mediului;
- complexitatea activităţii organizaţiei;
- complexitatea relaţiilor dintre organizaţie şi mediul extern.

Procesul cercetării de marketing urmăreşte să rezolve problemele, cu care se confruntă managerii în privinţa alegerii celei mai adecvate variante de acţiune.

Cercetarea de marketing vizează identificarea variantelor decizionale şi evaluarea fiecăreia prin prisma obiectivelor firmei, a posibilităţilor de creştere a profiturilor şi a gradului de satisfacere a necesităţilor clienţilor.

Efectuarea cercetărilor de marketing nu garantează adoptarea celei mai profitabile decizii, dar constituie un impact pentru activitatea decizională. Totuşi, ea nu substituie elaborarea deciziei. Responsabilitatea deciziei şi asumarea tuturor riscurilor îi revine managerului, care îşi fundamentează alegerea pe baza rezultatelor cercetării. Rolul cercetării de marketing este de a prezenta soluţiile posibile şi de a formula recomandări, managerul este cel care trebuie să adopte decizia finală.

Cercetarea de marketing poate fi un mijloc de actualizare a informaţiilor referitoare la caracteristicile mediului în care acţionează organizaţia. Funcţia de control a conducerii presupune contribuţia cercetării la cunoaşterea reacţiei pieţei faţă de iniţiativele de marketing ale instituţiei şi identificarea ariilor, care impun acţiuni noi din partea instituţiilor.

Pentru a găsi soluţii adecvate la diverse probleme de management, se poate recurge la serviciile de cercetări specializate. În funcţie de tipul de cercetare necesar, de capacitatea şi resursele de care dispun se poate face apel la potenţialul intern de realizare a cercetărilor de marketing sau la ofertanţii externi.

Crearea şi utilizarea unui potenţial propriu al cercetării de marketing, la nivelul firmelor, pot prezenta numeroase avantaje:

- scăderea costului serviciilor;
- realizarea serviciilor în intervalul de timp dorit;
- accesul mai rapid la anumite informaţii;
- păstrarea confidenţialităţii.

13.2. Strategia de marketing ca parte componentă a strategiei de dezvoltare a instituţiilor medicale

Însuşirea şi aplicarea unei orientări veritabile de marketing presupune schimbarea fundamentală a atitudiniilor managerilor, convertirea lor la optica de marketing, care se poate realiza prin educaţie şi comunicare. Doar astfel se pot respecta cele trei condiţii esenţiale: să faci ce trebuie, cum trebuie şi când trebuie. Atingerea acestui scop presupune cunoaşterea aprofundată a comportamentului consumatorului de bunuri şi servicii. Întrucât se ştie că marketingul înseamnă satisfacerea nevoilor oamenilor şi de aceea trebuie înţelese reacţiile pe care aceştia le au faţă de bunurile şi serviciile oferite, se acordă o atenţie deosebită studierii comportamentului consumatorului.

Comportamentul diferă de la o persoană la alta şi se modifică în timp, deoarece oamenii au preferinţe, antipatii, credinţe, atitudini şi valori diferite. Analiza comportamentului trebuie să fie o preocupare constantă a celor care îşi propun să satisfacă consumatorii, în cazul nostru, al pacienţilor.

Bazele teoretice ale strategiei de marketing în sistemul medical

Dezvoltarea marketingului pe loc gol este imposibilă, planificarea unei strategii de marketing necesită anumite condiţii. În cadrul unei strategii de marketing atât spitalele, cât şi pacienţii trebuie să aibă necesităţi nesatisfăcute. Scopul spitalului constă în sporirea ratei de ocupare, a cotei de piaţă, a venitului etc., iar scopul pacienţilor este de a beneficia de tratamentul de care au nevoie, de o perioada de aşteptare mai scurtă, de o atitudine adecvată şi respectuoasă a personalului medical, etc. Putem trage aceeaşi concluzie şi pentru celelalte condiţii, astfel încât să se ajungă la ultima condiţie: spitalul (instituţie de asistenţă medicală) trebuie să aibă capacitatea de a oferi serviciile cerute. Prima etapă a planificării unei strategii de marketing este determinarea misiunii, a obiectivelor şi a posibilităţilor instituţiei. În acest sens există mai multe metode, însă în cele ce urmează vor fi expuse doar două: Modelul Porter şi Analiza SWOT.

Pe parcursul perioadei de analiză, instituţia trebuie să răspundă la unele întrebări.

- Unde am fost, unde suntem acum şi în ce direcţie mergem?
- În ce direcţie vrem să mergem (stabilirea scopului)?
- În ce mod vom aloca resursele, pentru a realiza scopurile stabilite?
- Cum ne transformăm planurile în acţiuni concrete?

– Există diferenţă între rezultatele obţinute şi cele planificate? Sunt necesare planuri şi acţiuni noi?

Să găseşti răspunsuri la aceste întrebări este destul de complicat.

– În ce direcţie vrem să mergem?

– Dorinţa noastră de a deveni nu doar cea mai respectată instituţie medicală din ţară, dar şi cel mai bun spital public teritorial poate fi îndeplinită.

Pe lângă acestea, instituţiile medicale încearcă să determine care sunt concurenţii direcţi (atât cei existenţi, cât şi cei posibili) şi să-i trateze în mod eficient.

Rezultatele analizei situaţionale vor fi incluse în cele patru elemente ale programului de marketing (4P sau STAP, în cadrul instituţiei medicale), în implementare şi în controlul acestuia.

Planul de marketing (compartiment al planului-business) redă într-o formă scrisă strategia de marketing a instituţiei pentru perioada viitoare, cuprinzând toate activităţile ce trebuie efectuate, etapele ce urmează a fi parcurse şi deciziile luate, care vor contribui la realizarea obiectivelor propuse.

Etapele planului de marketing

1. Expunerea introductivă (definirea afacerii, obiectivele generale).
2. Analiza mediului (auditul intern şi extern).
3. Analiza SWOT (evidenţiază punctele tari şi slabe ale organizaţii).
4. Ipotezele şi evaluările (prelucrarea datelor obţinute în secţiunile anterioare).
5. Obiectivele de marketing (derivă din obiectivul general al organizaţiei: vânzarea, extinderea, dezvoltarea produselor).
6. Strategiile de marketing (marketingul mix).
7. Programul de marketing (instrument de realizare a planurilor de marketing, care conţine graficul de desfăşurare în timp, persoanele responsabile pentru fiecare acţiune şi bugetul);
8. Bugetul de marketing (venituri, cheltuieli).
9. Revizia şi controlul.

13.3. Mixul de marketing: conceptul celor „4P". Politica de produs, politica de preţ, politica de distribuţie, politica de promovare

Conceptul de marketing mix

Conceptul esenţial al teoriei moderne a marketingului este mixul de marketing, care reprezintă „ansamblul de instrumente tactice de marketing controlabile, pe care firma le combină cu scopul de a produce pe piaţa-ţintă reacţia dorită. El reuneşte proprietăţile caracteristice ale organizaţiei, elementele pe care aceasta le poate folosi pentru a influenţa cererea pentru produsul său vânzările şi în special: produsul, nivelul preţului, activitatea promoţională şi distribuţia sau plasarea produsului. Acest set de variabile controlabile de către organizaţie, cunoscut şi sub numele de cei „4P" are rolul de a detalia strategiile de marketing şi de a influenţa piaţa pentru asigurarea eficienţei maxime. Mixul de marketing se referă la o anumită structură de eforturi de marketing, la combinarea, proiectarea şi integrarea în diverse proporţii, într-un program de marketing, a variabilelor controlabile cu scopul dobândirii eficacităţii necesare pentru realizarea obiectivelor organizaţiei într-o perioadă determinată.

În ultimul timp, tot mai mulţi consideră combinarea celor patru variabile insuficientă şi dau diverse propuneri. Mulţi susţin că trebuie luate în consideraţie *populaţia,* pe care o consideră ca element de bază şi cel mai complex ingredient al amestecului şi *cercetarea,* care determină atât natura ingredientelor, cât şi utilizarea celei mai potrivite reţete de amestec al elementelor mixului de marketing. Alţii subliniază rolul *personalului* ca variabilă esenţială, care trebuie adăugată celorlalte patru elemente clasice, întrucât în orice organizaţie, calitatea şi motivaţia personalului care lucrează acolo reprezintă raţiunea esenţială de a atrage publicul. Cei „4P" constituie variabilele-cheie, prin care organizaţia poate acţiona pentru a obţine impactul maxim asupra pieţei şi consumatorului şi reflectă modul în care sunt antrenate diferite componente ale resurselor de care dispune organizaţia, pentru obţinerea efectelor scontate.

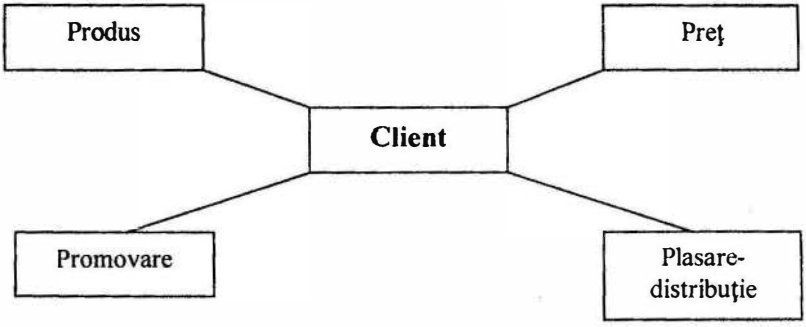


Fig. 13.1. **Mixul de marketing.**

Mixul de marketing (*fig. 13.1*), ca rezultat al îmbinării (amestecării, combinării) ingredientelor (componente ce intră ca accesorii în compunerea marketingului, pentru a-i conferi anumite calităţi şi trăsături), al dozării lor şi al resurselor de care acestea au nevoie, oferă posibilitatea cunoaşterii variantei de răspuns a organizaţiei la cerinţele şi exigenţele mediului. El nu poate fi un amestec stabil, deoarece componentele sale, ca şi proporţiile în care se combină, se află în continuă schimbare.

Dintre forţele interne care acţionează asupra structurii mixului de marketing şi a modificării acestuia, se remarcă: resursele tehnice, financiare, de marketing, precum şi structura organizatorică, metodele şi calitatea conducerii. Esenţială este capacitatea întreprinderii de a delimita rolul fiecărui factor şi maniera sa de acţiune, pentru a-i orienta spre atingerea scopului propus. Trebuie ţinut cont de faptul că forţele endogene sunt potenţate de cele exogene, care sunt factori externi, pe care organizaţia nu-i poate controla, dar pe unele le poate influenţa prin acţiunile promoţionale sau preţul pieţei mondiale, pentru a obţine ajustarea acţiunilor de marketing.

Pentru a evalua efectele probabile şi a găsi modalităţile specifice şi pentru ca aceştia să influenţeze pozitiv asupra activităţii organizaţiei, ei trebuie să fie cunoscuţi şi analizaţi. Succesul organizaţiei depinde întotdeauna de confruntarea variabilelor controlabile, care sunt componentele de bază ale mixului de marketing (cei 4P) cu variabilele necontrolabile, fiind factori externi, dar foarte importanţi, care nu doar că nu pot fi ignoraţi, dar trebuie studiaţi şi utilizaţi. Cei mai importanţi factori exogeni sunt: cererea de consum şi comportamentul consumatorului, concurenţii, practicile comerciale, conjunctura economică, forţele înconjurătoare (mişcările ecologiste, organizaţiile pentru protecţia consumato-

rului), evoluţia tehnologiei, legislaţia, etc. Fiecare element al mixului de marketing, prin complexitatea problemelor pe care le presupune, formează „submix-ul" de eforturi, denumit şi politică, care reprezintă un program amplu ce conţine numeroase variabile. Fiecare dintre elementele mixului de marketing se constituie într-o potenţială sursă de avantaje competitive, dar circumstanţele de piaţă diferite pretind combinaţii diferite. Teoretic, elementele mixului de marketing pot fi combinate într-un număr infinit, dar în practică, nu orice combinaţie are acest statut, ci doar aceea, care alcătuită în mod conştient pe baza legăturilor funcţionale dintre obiectivele propuse şi mijloacele folosite, conduce la obţinerea unei eficienţe maxime.

Drept urmare, constituirea mixului de marketing, din fiecare perioadă, nu este o sarcină uşoară, întrucât pe baza studierii clienţilor şi a concurenţilor, se alcătuiesc combinaţia sau mixul de activităţi, care să asigure un echilibru între obiective şi mijloace, un avantaj competitiv ce permite exploatarea la maxim a organizaţiei.

Elaborarea mixului de marketing

În proiectarea mixului de marketing se ţine cont de: natura şi numărul variabilelor utilizate la un moment dat, modul de dozare a acestora pentru atingerea scopului propus, relaţiile ce apar între organizaţie şi macromediu, reacţia întârziată a acţiunilor de marketing, solicitările pieţei, posibilităţile organizaţiei, etc., astfel încât să se poată realiza obiectivul primar: de a convinge grupul-ţintă de clienţii, atent selectat, să cumpere de la noi şi nu de la concurenţii noştri. Se urmăreşte realizarea combinaţiei optime a celor „4P", care este dependentă de viziunea organizaţiei, vizavi de poziţionarea ei faţă de rivali. De aceea, elaborarea mixurilor de marketing este o problemă foarte importantă. A face mixuri de marketing înseamnă a aloca resurse financiare şi a manipula combinaţiile de variabile explicative ale vânzărilor, astfel încât efectul prezent pe piaţă, sub forma volumului vânzărilor sau a profitului, să fie favorabil şi cât mai mare.

Procesul de elaborare a marketingului mix este un proces amplu, ce se desfăşoară în trei etape. *În prima etapă* se identifică şi se aleg variabilele de marketing, prin integrarea informaţiilor referitor la piaţă şi în concordanţă cu particularităţile strategiei şi cele ale implementării mixului. În orice combinaţie se impune prezenţa simultană a celor patru variabile clasice, alături de care pot apărea şi altele, dar niciuna dintre cele patru nu poate lipsi. Deşi prezenţa celor patru variabile este obligatorie,

importanţa pe care o are fiecare, diferă în funcţie de obiectul organizaţiei şi de maniera în care este manipulată în raport cu scopul urmărit. De aceea se elaborează mai multe variante, ţinând cont de faptul că mixul de marketing poate fi privit ca un vector cu patru dimensiuni (produs, preţ, distribuţie, promovare), fiecare cunoscând o anumită dinamică.

În general, în jocul combinaţiilor trebuie să se includă toate variabilele, care exercită influenţă asupra obiectivului stabilit şi să se aleagă cel mai bun mix, adică cea mai bună combinaţie posibilă la momentul dat. Alegerea optimului marketingului mix presupune raportarea la criteriile de evaluare, criterii impuse de obiectivele strategice şi tacticile prin care se realizează acestea.

Cel mai cunoscut este modelul lui Michel de Chollet, care se bazează pe ecuaţia ce leagă obiectivele, mijloacele şi bugetul necesar elaborării mixului de marketing. Acest model evidenţiază caracterul experimental şi empiric al mixului de marketing, care este de fapt o revenire a variabilelor endogene într-un program integrat de acţiune, reprezentat sub forma vectorului: produs, preţ, distribuţie, promovare. El constă în alegerea mijloacelor, evaluarea urmărilor aplicării acestora şi aprecierea gradului în care răspunsul pieţei şi costurile preconizate se înscriu în limitele stabilite.

Experienţa practică din ultimile decenii arată că între costurile de marketing şi reacţia pieţei există relaţii de dependenţă, care trebuie cunoscute şi evaluate, deoarece „costurile de marketing nu pot fi complet ignorate sau menţinute la nivel scăzut, la care nu pot influenţa vânzările, dar totodată nu trebuie nici să depăşească anumite limite, peste care devin insuficente".

În a doua etapă se integrează, în cele mai bune condiţii, combinaţia de mix, considerată optimă pentru perioada respectivă, care se înscrie în programul de marketing şi se aplică prin utilizarea unor practici operaţionale.

Pentru a obţine maximum de impact pe piaţă, drept urmare a mixului de marketing ales, trebuie respectate anumite principii, prin care se asigură nu doar dozarea eficientă, ci şi coerenţa acţiunilor de marketing.

Aceste *principii* sunt formulate de P. L. Dubois şi A. Jilbert, prin patru *reguli.*

1. *Asigurarea unei coerenţe bune între acţiunile de marketing şi mediul întreprinderii.* Nerespectarea acestei reguli conduce la erori ca: igno-

rarea dorinţelor consumatorilor, a acţiunilor concurenţiale sau a legislaţiei.

2. *Asigurarea unei bune coerenţe între acţiunile întreprinderii şi potenţialul său uman, tehnic, financiar, comercial, logistic.*
3. *Asigurarea unei doze mari, a unei bune coerenţe a acţiunilor de marketing între ele.*
4. *Asigurarea unei bune coerenţe, legături a acţiunilor de marketing în timp.*

Aceste principii se pot aplica doar dacă se respectă *condiţiile* sigure de funcţionare a întreprinderilor, şi anume:

a) cunoaşterea suficientă a mediului;
b) cunoaşterea suficientă a potenţialului întreprinderii;
c) cunoaşterea tehnicilor de gestiune şi, în plus, a marketingului şi controlului de gestiune;
d) o structură organizatorică a întreprinderii care să permită directorului de marketing să supervizeze şi să asigure coerenţa acţiunilor conduse de colaboratorii interni şi externi ai întreprinderii.

Orice mix de marketing este soluţia eficientă pentru etapa în care a fost elaborat, nu este o soluţie definitivă nici măcar pentru un timp îndelungat, este o soluţie pentru o strategie, care odată modificată atrage după sine şi reformularea mixului, care este rezultatul modificării componentelor sale şi a diferitor proporţii de îmbinare a ingredientelor de marketing. Astfel, în funcţie de strategia de piaţă, de orizontul ei de timp, de conjunctură se pot aplica mai multe mixuri succesive, mixuri specifice pentru fiecare piaţă, inclusiv, sub aspect teritorial.

În a treia etapă a procesului de elaborare a mixului de marketing are loc evaluarea cantitativă şi calitativă a acestuia. Aceasta permite aprecierea măsurii în care au fost realizate obiectivele strategice fixate, descoperirea disfuncţionalităţilor, oferind şi sugestii pentru o combinare mai eficientă a ingredientelor mixului de marketing.

Calitatea mixului de marketing reflectă capacitatea de adaptare a decidenţilor şi de previziune la modificările mediului.

În practică, mixul de marketing joacă un rol esenţial, întrucât el creează, pe de o parte, diferenţierea în percepţia consumatorului, iar pe de altă parte, creează instrumentele specifice pentru realizarea obiectivelor strategice, care se concretizează în cei „4P" fiecare parte, constituind un submix de marketing ce reprezintă un joc de strategii şi combinaţii de variabile.

Submixul de produs se detaşează ca importanţă, deoarece el constituie suportul celorlalte submixuri. Pentru întreprindere, esenţialul este să producă doar bunurile şi serviciile, care posedă caracteristicile dorite de grupul-ţintă atât sub aspectul trăsăturilor sale tangibile (culoare, mărime, funcţionalitate, etc.), cât şi al celor intangibile (transport, servicii secundare, facilităţi post-desfacere). Politica de produs, pe baza studierii pieţii, urmăreşte să asigure adaptarea ofertei la exigenţele cererii, prin produse care să satisfacă trebuinţele consumatorului, dar în acelaşi timp să-i aducă profit. Se analizează premisa satisfacerii nevoilor de consum, utilitatea care o primesc consumatorii şi care este promisă şi ciclul de viaţa al produsului. Submixul de produs are avantaje, dacă se propun servicii, bunuri noi.

Submixul de preţ urmăreşte stabilirea unui nivel de preţ, care să fie convingător pentru fiecare segment de piaţă, în sensul reflectării valorii produsului ce satisface mai bine decât concurenţii cerinţele consumatorului. El trebuie să fie eficient atât pentru producător (să-i aducă profit), cât şi pentru consumator (să dispună de venituri). Prin imaginea ce o induce, preţul afectează şi viitorul întreprinderii, nu doar prezentul.

Submixul de plasare (distribuţie) are în vedere politicile legate de canalele de distribuţie, circuitele şi reţelele de transport, utilizarea intermediarilor (cât, când, ce fel, în ce loc?), distribuţia fizică, etc.

Submixul de promovare realizează comunicarea cu viitorii clienţi, stabilind ce şi cui i se comunică, cum se realizează aceasta, în ce formă şi prin ce mijloace.

Între cele patru submixuri există o interdependenţă, o intercondiţionare reciprocă, de care trebuie să se ţină cont în elaborarea şi aplicarea mixului de marketing.

De asemenea, trebuie ţinut cont de faptul că cei „4P" reflectă concepţia ofertanţilor referitoare la instrumentele de marketing disponibile pentru influenţarea cumpărătorului (Kotler Ph. *Principii de Marketing*, p. 136) şi de aceea, dacă întreprinderea priveşte din perspectiva consumatorului, atunci când realizează cei „4P", trebuie să realizeze şi cei „4C" ai cumpărătorului, apreciază Robert T. Lauterborn (*New marketing: for P's pass; C- words take over Advertising Age* – 1 oct. 1990, p. 26).

Tabelul 13.2

Conceptul ofertanţilor şi conceptul cumpărătorilor

Cei „4P"	Cei „4C"
Produs	Cumpărătorul cu cerinţele şi dorinţele sale
Preţ	Costul suportat de cumpărător
Plasament (distribuţie)	Comoditatea achiziţionării
Promovare	Comunicare

Doar firmele care vor ţine cont de această corelaţie directă între cei „4P" şi cei „4C" vor reuşi să manipuleze în aşa fel ingredientele mixului de marketing, încât să obţină avantajul competitiv pe piaţă şi în final, un profit mare.

13.4. Publicitatea în medicină

Ce subînţelege comunicarea în sănătate? Drept exemple ar putea servi: mesajele legate de sănătate la care noi suntem expuşi zilnic în diferite circumstanţe; posterele despre pericolul conducerii automobilului în stare de ebrietate; bucletele care încurajează alimentaţia bogată în legume şi fructe, articolele în ziare cu descrierea problemelor de sănătate ale persoanelor fără adăpost, emisiunile TV cu tema relaţiilor dintre copii şi părinţi. Toate cele menţionate, ca exemplele de comunicare în sănătate, ţin de domeniul marketingul social, adică de utilizarea diferitor metode şi tehnici de comunicare pentru a influenţa pozitiv indivizii, comunităţile şi organizaţiile cu scopul de a promova condiţiile, care conduc la sănătatea individuală şi a comunităţii. (Nutbeam, 1998). În mod tradiţional, marketingul a fost asociat cu conceptele profitabilităţii şi concurenţei, în timp ce activităţile nonprofit nu se află în raport direct cu ceea ce relevă cele două concepte. Apare astfel întrebarea: poate fi aplicat marketingul într-o organizaţie, în care obţinerea profitului nu reprezintă raţiunea de a exista şi pentru care competitivitatea poate să nu aibă o importanţă primară?

Publicitatea în medicină oferă pacienţilor posibilitatea de a alege în mod util şi eficient tratamentul, clinica şi de ce nu şi medicul. Furnizează informaţii consumatorilor despre preţuri, îmbunătăţirea şi renovarea tehnologiilor, a bunurilor şi a serviciilor medicale; sporeşte concurenţa între producători, totodată stimulându-i să producă ceva mai nou şi mai eficient.

Publicitatea nu trebuie să se limiteze la oferirea bunurilor sau serviciilor de calitate, ea trebuie să informeze consumatorii în legatură cu avantajele în conştiinţa fiecăruia. Pentru acesta, este necesar ca firmele să utilizeze instrumentele de promovare în masă ale publicităţii, ale vânzărilor şi ale relaţiilor publice.

Instrumentele de promovare

1. *Publicitatea* – ansamblul de tehnici şi mijloace care transmit publicului un mesaj, prin mass-media (presa scrisă, radioul, televiziunea, cinematograful, panoul).
2. *Expoziţiile* – o modalitate de prezentare a instituţiei medicale şi a produselor ei (serviciilor) unei audienţe largi: simpozioane conferinţe, sesiuni de comunicări.
3. *Stimularea vânzărilor* – acordarea stimulentelor pe termen scurt cu scopul de a stimula vânzările (reduceri de preţuri, eşantioane gratuite, produse gratuite ataşate produsului de bază, prime de fidelitate).
4. *Relaţiile cu publicul* – propagarea, în rândul opiniei publice, a încrederii în capacitatea organizaţiei de a produce bunuri competitive.

Tipuri de publicitate

– Publicitatea de informare, folosită când se lansează pe piaţă o nouă categorie de produse.
– Publicitatea de convingere, care devine importantă în timp ce se intensifică concurenţa.
– Publicitatea comparativă, când are loc compararea produselor de la mai mulţi producători.
– Publicitatea de reamintire, care este importantă pentru produsele ajunse la maturitate (pentru a menţine interesul consumatorului faţă de un anumit produs).

Şapte reguli pentru realizarea unei reclame

- Să se adreseze unui segment de public cu un profil bine definit.
- Să evidenţieze importanţa, pentru cumpărători, a produsului sau a serviciului oferit, venind în întâmpinarea nevoilor acestora.
- Valoarea produsului să fie exprimată în termenii cumpărătorului (preţ, durată de întrebuinţare etc.).
- Promovarea produsului/serviciului să se facă printr-un avantaj unic, pe care nu-l poate oferi niciun concurent.

- Propunerea de vânzare să fie exprimată clar sub forma unei relaţii cauzale, în fel de condiţie şi consecinţe (cumpăraţi produsul şi veţi avea următorul beneficiu).
- Să scoată în evidenţă personalitatea, prestigiul, credibilitatea ofertantului şi a produsului.
- Să ceară un răspuns/o acţiune din partea receptorului (comanda telefonică, vizitarea ofertantului, solicitarea informaţiilor suplimentare).

De reţinut

- Managementul marketingului reprezintă procesul de planificare şi punere în practică a concepţiei, a stabilirii preţului, a promovării şi distribuirii unor bunuri, servicii şi idei destinate schimburilor cu anumite grupuri, care să satisfacă clientela şi obiectivele organizaţiei.
- Cercetarea de marketing vizează identificarea variantelor decizionale şi evaluarea fiecăreia prin prisma obiectivelor firmei, a posibilităţilor de creştere a profiturilor şi a gradului de satisfacere a necesităţilor clienţilor.
- În cadrul unei strategii de marketing atât spitalele, cât şi pacienţii îşi pun ca scop satisfacerea anumitor necesităţi: sporirea ratei de ocupare a patului spitalicesc, a cotei de piaţă, a venitului etc., iar pentru pacienţi – tratamentul de care au nevoie, perioada de aşteptare mai scurtă, o atitudine adecvată şi respectuoasă a personalului medical etc.
- Mixul de marketing reprezintă „ansamblul de instrumente tactice de marketing controlabile, pe care firma le combină cu scopul de a produce pe piaţa-ţintă reacţia dorită. El reuneşte proprietăţile caracteristice ale organizaţiei, elementele pe care aceasta le poate folosi pentru a influenţa cererea pentru produsul său (serviciile, vânzările), în special: produsul însuşi, nivelul preţului, activitatea promoţională şi distribuţia sau plasarea produsului. Acest set de variabile controlabile de către organizaţie, cunoscut şi sub numele de cei „4P" are rolul de a detalia strategiile de marketing şi de a influenţa piaţa pentru asigurarea eficienţei maxime.
- Publicitatea în medicină oferă pacienţilor posibilitatea de a alege în mod util şi eficient tratamentul, clinica şi de ce nu şi medicul. Furnizează informaţii consumatorilor despre preţuri, îmbunătăţirea şi renovarea tehnologiilor, a bunurilor şi serviciilor medicale; sporeşte con-

curenţa între producători, totodată stimulându-l să producă ceva nou şi mai eficient.

Întrebări pentru discuţii

1. Ce este managementul marketingului?
2. Cum se aplică planul de marketing?
3. Numiţi formele de aplicare a promovării în instituţiile medicale?
4. Ce pot face managerii pentru a implementa aplicarea strategiilor de marketing în planificarea strategică?

Bibliografie

1. Eţco C. *Management în sistemul de sănătate.* Chişinău, Ed. „Epigraf", 2006, p. 5.
2. Ursachi I. *Management.* Bucureşti, Ed. „ASE", 2005.
3. Cole G. A. *Management: teorie şi practică.* Chişinău, Ed. „Ştiinţa", 2004, p. 443.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента.* Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.

COMPORTAMENTUL CONSUMATORULUI

Cuvinte-cheie: consum, cumpărător, consumator, comportamentul consumatorului, decizie de cumpărare, factori de influenţă a comportamentului.

Generalităţi

Conceptul modern de marketing porneşte de la premisa că orice activitate economică trebuie îndreptată în direcţia satisfacerii cerinţelor efective şi potenţiale ale consumatorilor. Orientarea spre nevoile de consum, spre cerinţele pieţei necesită, în primul rând, cunoaşterea acestor cerinţe, urmărirea sistematică şi chiar anticiparea lor pe baze ştiinţifice, prin proiectarea şi aplicarea unui instrumentar de investigare adecvat.

În sens restrâns, comportamentul consumatorului reflectă conduita oamenilor în cazul cumpărării şi/sau al consumului de bunuri materiale şi servicii. În sens larg, el cuprinde întreaga conduită a utilizatorului final de bunuri materiale şi nemateriale, indiferent de tipul acestora (ex. comportamentul de vot etc.).

Comportamentul consumatorului nu mai este considerat, ca fiind doar o variabilă „de intrare" pentru procesul economic. Consumatorul nu mai este analizat doar în calitate de cumpărător sau decident al actului de achiziţie, ci şi în calitate de factor, care influenţează distinct dinamica pieţelor şi chiar a fluctuaţiile conjuncturale ale acestora.

Studiul comportamentului de consum este foarte important în dezvoltarea procesului de marketing şi în continuarea celui de publicitate. Prin deciziile de cumpărare, consumatorii determină vânzările şi, în ultimă instanţă, profitul unei companii şi de aceea, orice activitate de marketing şi comunicare trebuie programată şi desfăşurată în raport cu nevoile acestora. De aceea analiza actului cumpărării, a conceptelor de cumpărător, consumator, comportament de cumpărare, comportament de consum, a teoriilor fundamentale privind comportamentul consumatorului, factorii care influenţează decizia de cumpărare, precum şi relaţia dintre consumator şi marcă (ca şi mulţi alţi factori) sunt elemente esenţiale pentru înţelegerea esenţie reclamei şi a psihologiei consumatorului.

14.1. Considerentele teoretice privind comportamentul consumatorului. Consum, cumpărător, consumator

Consumul ocupă o poziţie centrală în mecanismul vieţii economice, având o strânsă legătură cu producerea bunurilor şi prestarea serviciilor, exercitând asupra acestora un rol activ şi dinamizator. Indiferent de importanţa care i se acordă în diferite tipuri de societăţi (în funcţie de tipul de economie), rolul său, în cadrul oricărei economii, este de neînlocuit.

Comportamentul consumatorului desemnează conduita/comportamentul oamenilor în cazul cumpărării sau al consumului de bunuri/produse şi servicii, în timp ce consumatorul este utilizatorul final de bunuri şi servicii.

Într-o accepţie extinsă, comportamentul consumatorului desemnează întreaga conduită a utilizatorului final de bunuri şi servicii, fie ele materiale sau simbolice. Comportamentul consumatorului cuprinde atât o dimensiune uşor de cuantificat – actele cumpărătorului, comportamentul în sine – cât şi una mai greu de cuantificat, respectiv procesele psiho-fiziologice şi decizionale, care determină aceste acte şi comportamente explicite. Această interdependenţă, cauzată de distincţia între aceste domenii face abordarea teoretică mai dificilă.

În concluzie se poate preciza că comportamentul consumatorului reprezintă „totalitatea actelor decizionale realizate la nivel individual sau de grup, legate direct de obţinerea şi utilizarea de bunuri şi servicii, pentru satisfacerea unor nevoi actuale sau viitoare, incluzând procesele decizionale care preced şi determină aceste acte".

American Marketing Association oferă o altă definiţie a comportamentului consumatorului: „o interacţiune dinamică referitoare la impresie şi percepţie, conduită şi întâmplări naturale comune, prin care fiinţele umane îşi dirijează schimbările survenite pe parcursul vieţii".

Alte definiţii consideră comportament consumatorului ca fiind „activităţi observabile, alese pentru a maximiza satisfacţie, prin intermediul obţinerii de bunuri şi servicii" (Kotler, 1999) sau „ansamblul actelor indivizilor, legate direct de cumpărarea bunurilor şi serviciilor, ansamblu care include şi procesul decizional ce precede şi determină aceste acte" (Kotler, 1999).

Schifmann (1994) consideră comportamentul consumatorului ca fiind „comportamentul pe care îl adoptă un consumator în căutarea, cumpărarea, utilizarea, evaluarea şi renunţarea la produsele/serviciile de la care aşteaptă ca acestea să îi satisfacă nevoile".

Kotler a realizat chiar o abordare în limbaj cibernetic a comportamentului consumatorului. Conform acestui autor, comportamentul consumatorului apare ca o ieşire, respectiv ca un rezultat al unor intrări recepţionate, evaluate şi prelucrate de individ. Procesele psihologice, situate între intrările şi ieşirile din sistem, nu pot fi observate, ele desfăşurându-se într-o aşa-zisă cutie neagră. Intrările (situaţia economică, preţul, calitatea, utilitatea, posibilităţile de alegere, prezentarea produselor, spaţiul cultural de referinţă) ajung în consumator (psihicul uman) prin intermediul unor canale (reclame, cunoştinţe, observare personală, mass-media, etc.) şi determină anumite ieşiri (alegerea produsului, a magazinului, frecvenţa cumpărării, etc.). Pentru a anticipa aceste ieşiri este necesar să se ştie ce se întâmplă în cutia neagră, respectiv în aparatul psihic al individului, privit ca şi consumator.

Studiul comportamentului consumatorului vizează felul în care indivizii iau decizii despre cum să îşi consumă sau alocă anumite resurse de timp, bani, efort, implicare emoţională, etc., pentru a achiziţiona diverse produse sau servicii. Acesta include analiza mai multor aspecte: ceea ce se cumpără, de exemplu ce tip de automobil (de oraş, de teren, limuzină, berlină, etc.), ce marcă – autohtonă, străină etc.; de ce se cumpără – nevoia de transport, nevoia de imagine, nevoia de status social, etc.; de unde se cumpără – reprezentanţă, dealer autorizat, piaţă liberă, etc.; cât de des se cumpără – odată la 3 ani, la 10 ani etc.; cât de des îl utilizează – zilnic, odată pe săptămână, în vacanţe, etc. (Schifmann, 1994).

Dintre dimensiunile care definesc comportamentul de cumpărare, cele mai importante sunt: 1) motivele de cumpărare sau necumpărare; 2) preferinţele cumpărătorilor; 3) intenţiile de cumpărare; 4) obişnuinţele de cumpărare; 5) obiceiurile de consum; 6) atitudinile cumpărătorilor; 7) imaginea mărcilor (Kotler, 1999).

O distincţie clasică împarte comportamentul consumatorului în două domenii majore: 1) comportament de cumpărare şi 2) comportament de consum. O altă distincţie importantă se face între cumpărător şi utilizator, deoarece adesea persoana care cumpără nu este şi utilizatorul produsului/serviciului respectiv, iar alteori persoana care ia decizia de cumpărare nu este cea care achiziţionează produsul. De exemplu, o femeie căsătorită care are copii poate cumpăra ciocolată şi o bicicletă pentru fiul ei, un şampon pentru ea sau o revistă auto pentru soţul ei.

Cumpărătorul este persoana fizică care oferă, acceptă şi plăteşte un preţ pentru achiziţionarea unui produs/serviciu ce poate fi sau nu utilizat

de acea persoană; în timp ce consumatorul este persoana fizică ce dobândeşte, utilizează sau consumă, ca destinatar final, diverse produse sau servicii.

Desigur că între aceste două calităţi ale unei persoane se manifestă şi relaţii de intercondiţionare, în sens că postura de consumator poate determina apariţia posturii de cumpărător şi invers. Adesea, comportamentul de consum îl implică şi pe cel de cumpărare (Kotler, 1999).

14.2. Abordările privind comportamentul consumatorului

14.2.1. Teoriile economice

Economia a fost prima disciplină, care a abordat acest domeniu şi a precizat diferitele etape, care conduc la actul de cumpărare. Teoriile economice care au abordat acest domeniu pot fi structurate în trei curente de gândire succesive: teoria economică clasică, teoria neoclasică şi noua teorie economică.

Teoria economică clasică

Această teorie porneşte de la ipoteza potrivit căreia comportamentul consumatorului implică mereu o alegere raţională. Ea se articulează în jurul unor axiome de tipul: 1) consumatorul deţine cunoştinţe complete atât despre nevoile sale de consum, cât şi despre alternativele disponibile (ofertei) pentru satisfacerea acestora; 2) preferinţele exprimate de consumator sunt independente de mediul în care are loc alegerea; 3) decizia alegerii unui produs/mărci constă în alocarea judicioasă a resurselor, având în vedere maximizarea utilităţii acestuia, în condiţiile constrângerilor determinate de bugetul disponibil; 4) consumatorul evaluează fiecare alternativă pe baza principiului coerenţei etc.

Autorii W. Petly, A. Smith, D. Ricardo, Rh. R. Malthus, J. B. Say s-au preocupat de rolul şi locul consumului în cadrul procesului de producere, precum şi de cel al consumatorului în cadrul pieţei. Ei au crescut şi promovat mitul consumatorului independent, al individului care, lipsit de constrângeri exterioare, îşi alege, pe baza unor calcule riguroase, acea structură a consumului capabilă să-i aducă maximum de „bună stare" („well being"). Totodată, aceste teorii consideră consumul şi consumatorul ca fiind un fel de „puncte terminus" (de exemplu, termenul de „end user"), dar nu ca elemente ale unui circuit economic.

Perspectiva „expectaţiilor raţionale" ale comportamentului indivizilor se bazează pe o abordare tipică pentru economie. Economiştii *presupun* că indivizii gândesc raţional şi în deplină cunoştinţă de cauză

(deci cunoscând toate datele problemei). Desigur că această perspectivă este limitată, iar cognitivismul identifică destul de multe excepţii semnificative de la regula comportamentului raţional, însă, de multe ori, această abordare prezice cu multă acurateţe comportamentul uman. Pe ea se bazează, abordările publicităţii în care reclamele enumeră avantajele produsului, cifre şi date, preţuri etc.

Teoria neoclasică

După aproape un secol, teoreticienii neoclasicismului preiau acelaşi mit al clasicilor, dar cu o serie de nuanţări, care reflectă raportarea acestora la noile date ale realităţii înconjurătoare.

Într-o prima etapa este de remarcat contribuţia deosebită a unor teoreticieni ca L. Walras, S. Jevons, C. Menger, V. Pareto, Fr. Wieser. Aceştia au pus bazele teoriei „consumatorului raţional", teorie care vorbeşte despre un consumator instruit, conştient, capabil atât de evaluările cantitative, cât şi de cele calitative, dar care are totuşi un rol pasiv în ceea ce priveşte piaţa în ansamblul ei.

Fără a efectua o analiză detaliată a contribuţiilor teoretice ale autorilor amintiţi anterior, este de remarcat faptul că prin teoria consumatorului raţional, L. Walras a dobândit cea mai elaborată formă. În viziunea sa, consumatorul este un agent final, care pe baza venitului său caută să cumpere de pe piaţă un anumit număr de bunuri şi servicii, cu intenţia de a-şi satisface, într-o măsură cât mai mare, nevoile şi dorinţele. Aceste teorii au însă o serie de limitări: faptul că nu au reuşit să pună în evidenţă importanţa variaţiei veniturilor şi a preţurilor de consum, interdependenţa dintre producere şi consum, dintre producător şi consumator, relaţia dintre consumatori, influenţa elementelor de natură psihologică şi sociologică asupra consumului şi consumatorului etc.

Un al doilea val al neoclasicismului se remarcă prin faptul că a înlăturat unele dintre confuziile şi limitele predecesorilor şi a dezvoltat, în continuare, teoria consumului şi a consumatorului, adăugându-i noi elemente de analiză. Autorii A. C. Pigou, K.Wicksel, J. M. Keynes, J. J. Rossa, A. Marschall, M. Friedman, P. Samuelson, J. R. Hicks au demonstrat că noţiunea de consumator suveran este doar o ficţiune, în realitate, consumatorul fiind manevrat, direcţionat şi chiar „manipulat" în opţiunile sale, de producători şi distribuitori. Aceştia iau acum în consideraţie elementele ignorate anterior, cum ar fi, structura veniturilor, iar K. Wicksel cuantifică influenţa factorului de timp. Alţi autori, ca J. Attali sau M. Guillaume, explică faptul că în teoria consumului şi a consumatorului trebuie să-şi

găsească loc şi factorii socio-istorici sau socioculturali, care să nuanţeze aprecierile cu privire la tipul de consum, structura consumului dintr-o perioada de timp dată, poziţia consumatorului pe piaţă.

Noua teorie economică

Această teorie aduce un suflu nou, evidenţiindu-se prin modificarea întregii teorii a consumului şi a consumatorului şi având ca principali reprezentanţi pe G. Becker, A. Wolfelspenger şi H. Lapage. Aceştia au ajuns la concluzia că, în cadrul procesului de consum, consumatorul nu are un rol pasiv, ci unul activ, el fiind capabil să evalueze şi că nivelul consumului nu este determinat doar de venitul, de care dispune în momentul analizei, ci şi de cel probabil.

Esenţa noii teorii a consumului rezidă în faptul că aceasta consideră consumul un act intermediar şi nu unul final, în cadrul circuitului economic. De asemenea, consumatorul nu mai este văzut doar ca un beneficiar de satisfacţii, aflat la un capăt de drum, ci dimpotrivă, ca un individ capabil să-şi producă singur satisfacţiile. Pentru noii economişti, consumatorul este un individ, care îşi „calculează" satisfacţia pe care i-o generează bunurile şi serviciile, luând în consideraţie caracteristicile acestora, factorii mediului în care acţionează, dar şi factorul de timp. Noua teorie mai explică şi aparent-iraţionala pasiune de a acumula bunuri şi servicii, punând-o pe seama timpului tot mai redus avut la dispoziţie; în general, individul caută să economisească nu doar bani, ci mai ales timp.

Axiomele pe care se fundamentează noua teorie economică sunt de tipul: produsele/mărcile nu deţin aceleaşi caracteristici sau nu le posedă în aceeaşi măsură, ceea ce duce la identificarea diferenţelor care pot exista între mărci; consumatorii îşi pot schimba preferinţele în timp, făcând posibilă substituirea mărcilor în consum; atunci când două mărci posedă o combinaţie comparabilă de atribute, ele pot fi apreciate la fel (Schifmann, 1994).

14.2.2. Teoriile psiho-sociale/interdisciplinare

Din perspectiva publicităţii, studiul comportamentului consumatorului este considerat un domeniul relativ nou, fiind definit ca un domeniu distinct, începând abia cu anii '60, în Statele Unite ale Americii. Primele studii privind comportamentul consumatorului apar în aceeaşi perioadă, până atunci investigarea acestuia fiind considerată un domeniu aplicativ al psihologiei. Dacă la începutul cercetărilor de acest tip, accentul se punea pe motivaţie şi componentele cognitive ale acesteia,

treptat, centrul de greutate s-a mutat şi spre alte domenii. Fiind, prin esenţa sa, un domeniu interdisciplinar, studiul comportamentului consumatorului a împrumutat atât teorii, cât şi metodologii din mai multe domenii socio-umane, îndeosebi din: psihologie (studiul individului); sociologie (studiul grupurilor şi comunităţilor); psihologia socială (felul în care acţionează indivizii în cadrul grupurilor); antropologie (influenţa societăţii/comunităţii asupra individului); economie, marketing etc.

Prima abordare a domeniului comportamentului consumatorului a fost una pozitivistă, realizată din perspectivă managerială. Aceasta s-a întâmplat, deoarece managerii din domeniul marketingului, pentru fundamentarea strategiilor de vânzare aveau nevoie de cunoaşterea cauzelor specifice comportamentului de consum. Aceştia priveau domeniul comportamentului consumatorului ca o aplicaţie a marketingului ştiinţific, aplicaţie prin care puteau cunoaşte comportamentul consumatorului şi, astfel, mai întâi prezice, şi apoi influenţa.

O altă abordare a fost cea experienţialistă sau interpretativă, numită de unii autori şi „postmodernă". Acest demers era interesat în înţelegerea comportamentului consumatorului „în sine", ca şi a ceea ce se găseşte în spatele acestui comportament. Această abordare a extins analiza domeniului dincolo de viziunea managementului aplicat, către aspectele subiective ale comportamentului consumatorului, cum ar fi: analiza efectelor stărilor şi emoţiilor ca şi a diverselor conjuncturi asupra comportamentului consumatorului; rolul jocurilor, al fantasmelor, al ritualurilor asociate comportamentului consumatorului etc.

Abordarea interpretativă consideră fiecare act de cumpărare, ca fiind unic datorită numărului considerabil de variabile contextuale ce îl definesc, şi de aceea pune accentul pe „experienţa de consum", fiind, din acest motiv, tributară unei viziuni experienţialiste.

Putem spune că prima abordare este una pozitivistă, deoarece foloseşte, în special, metode cantitative de investigare a comportamentului consumatorului şi îşi propune să prevadă şi să-l influenţeze, în timp ce a doua, cea experienţialistă/interpretativă foloseşte, în special, metode calitative de investigare şi analiză.

Literatura de specialitate utilizează o gamă largă de criterii, în funcţie de clasificarea consumului. Astfel se consideră că din perspectiva modului în care sunt utilizate bunurile/serviciile, consumul este personal sau colectiv. La rândul său, după structura bunurilor şi serviciilor consumate, consumul personal se referă la o mare varietate de produse

şi servicii, care, pe de o parte, pot satisface nevoile individuale ale consumatorilor, iar pe de altă parte, pot evidenţia o serie de caracteristici ale acestora (de exemplu, preferinţe, gusturi, obiceiuri, stil de viaţă). Ţinând cont de durată, există: consum de moment (instantaneu), consum de folosinţă curentă, consum de folosinţă periodică, precum şi unul de folosinţă îndelungată (Kotler, 1999).

Se poate spune că termenul de „consum", în toată complexitatea sa, reprezintă oglinda fidelă a unei societăţi, în el reflectându-se diversele stratificări şi diferenţieri sociale, contradicţiile, locul şi rolul grupurilor şi categoriilor socio-profesionale în societate. De asemenea, comportamentul consumatorul reflectă, într-o anumită măsură, expresia nivelului de educaţie, de cultură şi civilizaţie, dar şi al calităţii vieţii sociale ale unei comunităţi. De aceea, abordarea consumului şi a comportamentului de consum, din perspectivă psihosocială, este deosebit de importantă. Rolul consumului şi necesitatea studierii acestuia reiese şi mai pregnant din multitudinea de funcţii pe care le exercita în societate.

Comportamentul de cumpărare este conştientizat în urma prelucrării nu doar a nevoilor care l-au determinat (sete, foame, frig, prestigiu, imagine de sine etc.), ci şi a informaţiilor pe baza cărora se face alegerea (calitate, design, gust, culoare, fiabilitate). Spre deosebire de acestea, în urma consumării produsului/serviciului se realizează comparaţia între nevoia ce a determinat cumpărarea şi rezultatul obţinut după satisfacerea acestei nevoi.

Iată de ce calitatea de consumator are o relevanţă deosebită, fiind de fapt elementul final, dar, în acelaşi timp, şi elementul declanşator al deciziei de cumpărare sau noncumpărare.

Aşadar, conceptul de comportament de consum este mai complex, din cel puţin două motive: el este mai variat, fiind influenţat de o serie de factori (personali, psihologici, culturali, sociali, situaţionali etc.) şi este dinamic (cunoscând o serie întreagă de transformări într-o anumită perioada de timp).

Comportamentul de cumpărare (care poate sau nu să însoţească comportamentul de consum), reflectă conduita oamenilor în cazul cumpărării, necumpărării sau a amânării unei trebuinţe; pe când, în cazul consumului de bunuri materiale/servicii comportamentul de consum oglindeşte conduita oamenilor.

A cumpăra nu înseamnă doar a plăti, ci şi a alege. Iar a alege înseamnă, în ultimă instanţă, a decide. Nevoile care determină o persoană

să cumpere pot fi utilitare (ce determină considerarea caracteristicilor obiective, funcţionale ale produsului) sau hedoniste (ce determină considerarea aspectelor subiective, estetice, generatoare de plăcere).

În procesul deciziei, cumpărătorul rezolvă problema la care trebuie să răspundă cât mai corect. Ce să cumpere? Cât să cumpere? De unde să cumpere? Când să cumpere? Cum să cumpere?

Pentru a ajunge la decizia finală de cumpărare, individul trece prin mai multe etape: 1) conştientizarea nevoii; 2) căutarea informaţiilor; 3) evaluarea variantelor; 4) efectuarea cumpărării; 5) evaluarea post-cumpărare.

Conştientizarea nevoii se caracterizează prin faptul că individul resimte o senzaţie de lipsă sau chiar de disconfort fizic sau psihic, iar aceasta generează o tensiune interioară, care activează procesul decizional. Conştientizarea nevoii depinde de gradul de discrepanţă existent între starea reală şi starea dorită.

Căutarea informaţiilor are loc atât în planul interior, cât şi în cel exterior individului. Căutarea interioară implică reactivarea cunoştinţelor din memorie despre necesitatea în cauză. Dacă în urma procesului nu se ajunge la o soluţie satisfăcătoare, consumatorul începe să caute informaţia necesară din surse externe. Acestea se pot grupa în patru categorii: 1) surse personale (familie, prieteni, vecini, cunoştinţe); 2) surse comerciale (reclame, personal de vânzare, distribuitori, ambalaje); 3) surse publice (mass-media, expoziţii); 4) surse experimentate direct (examinarea sau folosirea produsului). Volumul de cercetare externă variază în mod considerabil, în funcţie de individ şi de situaţia de cumpărare.

Evaluarea variantelor posibile este momentul în care consumatorul elimină unele mărci de pe listă sa, după o prealabilă analiză a acestora. În final este cumpărată o singură marcă, celelalte sunt respinse. Atributele, în funcţie de care consumatorii compară diferitele variante, sunt cunoscute sub titlu de criterii de evaluare. Acestea pot fi: preţul, numărul de opţiuni funcţionale, reputaţia mărcii, disponibilitatea etc.

Cumpărarea poate fi planificată (atât produsul, cât şi marca sunt alese înaintea vizitării magazinului), parţial planificată (există o intenţie de cumpărare a unui produs anume, dar alegerea mărcii este amânată pană la vizitarea magazinului) sau neplanificată (ambele elemente sunt alese în magazin). Studiile de piaţă au demonstrat că cele mai multe decizii, în special pentru bunurile de tip FMCG (*fast moving consumer goods*), sunt cumpărate în magazin.

Evaluarea post-cumpărare constă într-o introspecţie a individului cu privire la alegerea sa. Pot exista unele întrebările care îl preocupă, în acest stadiu. Am făcut bine? Am făcut rău? Dacă răspunsul este afirmativ, individul este mulţumit, dacă nu, este nesatisfăcut, încercând o senzaţie de disconfort psihic-disonanţa cognitivă. Consumatorii pot fi ajutaţi să-şi reducă disonanţa, prin accentuarea superiorităţii produsului din instrucţiunile de utilizare sau prin utilizarea reclamei, pentru a arăta utilitatea acelui produs. Credinţele şi atitudinile formate la această etapă au o influenţă directă asupra intenţiilor de cumpărare viitoare (Schifmann, 1994).

Comportamentul consumatorului solicită, pentru investigarea sa, o abordare interdisciplinară, datorită naturii diferite a actelor şi proceselor de decizie ce-l compun. Felul în care oamenii se comportă pe plan economic este rezultatul acumulării unei experienţe de viaţă, aflate sub influenţa nevoilor. Dacă actele consumatorului sunt uşor de observat şi cuantificat, procesele psihofiziologice care au determinat aceste acte sunt mai greu de analizat.

14.3. Factorii de influenţă ai comportamentului consumatorilor Modele de comportament al consumatorului

Comportamentul de cumpărare a consumatorului este influenţat de numeroşi factori. Felul în care consumatorii reacţionează la stimulii de marketing (produs, preţ, distribuţie, promovare), folosiţi de companie, determină anumite modele de comportament, care sunt apoi modificate de alţi stimuli din mediul cumpărătorului (economici, tehnologici, politici, culturali). Toate aceste influenţe se transformă, în final, într-un set de reacţii, ca alegerea produsului sau a mărcii, alegerea furnizorului, momentul în care se face achiziţionarea, cantitatea achziţionată (*figura 14.1*).

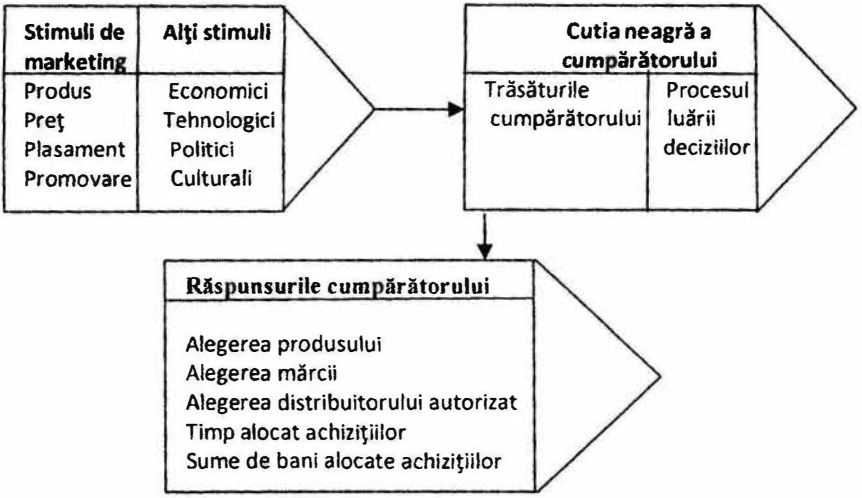


Fig. 14.1. **Modele de comportament al consumatorului.**

Experienţele de viaţă variate şi diferenţele existente între consumatori (generate de vârstă, sex, profesie, mediu şi stiluri de viaţă etc.) conduc la modalităţi diferite de manifestare a comportamentelor de consum. Este posibil chiar ca unul şi acelaşi consumator sa prezinte comportamente diferite, atunci când este situat în contexte situaţionale diferite. Astfel, el îşi poate modifica profilul consumului alimentar sau nealimentar, structura cheltuielilor, atitudinea pe care o are în mod obişnuit faţă de o marcă, el poate deveni mai pretenţios faţă de calitatea produselor/serviciilor, mai atent la informaţiile care i se oferă sau mai suspicios.

Prin urmare, comportamentul consumatorului este rezultatul atitudinilor şi motivaţiilor, al personalităţii individului, fiind influenţat de o serie de factori de natură atât endogenă, cât şi exogenă, care îşi pun amprenta asupra deciziilor pe care acesta le ia, în calitatea sa de consumator. Pentru a putea înţelege corect comportamentul consumatorului şi pentru a şti ce tip de strategie de marketing să folosească, profesioniştii în domeniul marketingului acordă acestor factori o atenţie deosebită.

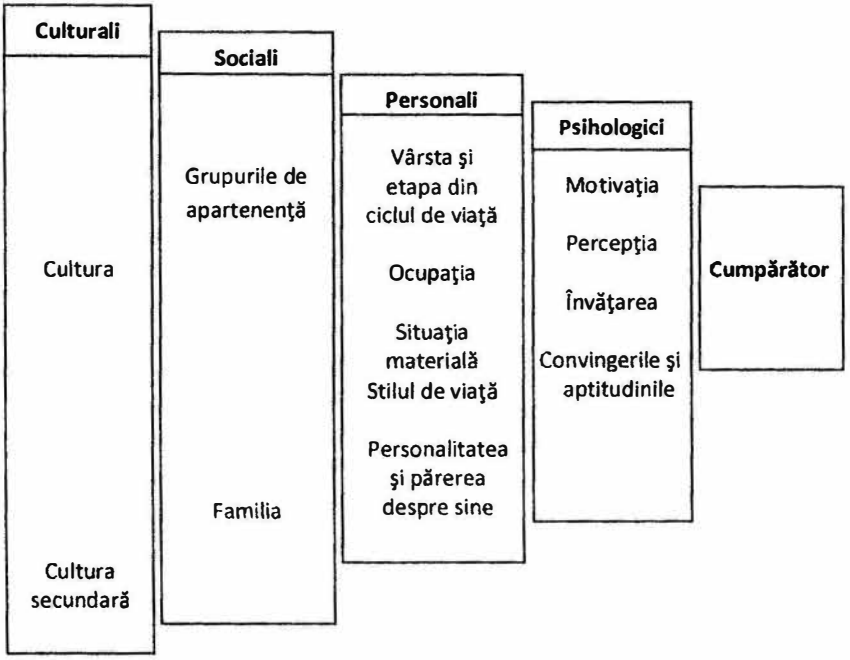


Fig. 14.2. **Factorii care influenţează comportamentul consumatorului.**

Factorii culturali

Factorii care exercită cea mai puternică influenţă asupra comportamentului consumatorului sunt cei culturali, iar aceştia sunt: cultura, subcultura şi clasa socială din care face parte consumatorul (Kotler, 1989).

Cultura stă la originea dorinţelor şi a comportamentului personal al individului, prin intermediul acesteia, fiind însuşite valorile de bază ale unui grup social, diversele percepţii, dorinţe şi comportamente, provenite de la familie sau de la alte instituţii şi grupuri ale unei societăţi. Cultura desemnează valorile materiale şi spirituale, normele, obiceiurile, tradiţiile, pe care individul uman le învaţă în cadrul societăţii, pe care le realizează şi care conduc spre adoptarea unui model comportamental practicat, în interiorul acelei societăţi. Ea este principalul factor de influenţă a dorinţelor şi comportamentului unei persoane. Pe măsura ce individul se dezvoltă, el însuşeşte un set de valori, percepţii, preferinţe şi modele de comportament. Acest sistem valoric îi este „înoculat" de-a

lungul vieţii de către diverse grupuri sociale, fie acestia primare, secundare sau de referinţă, cum ar fi: familia, prietenii, comunitatea din care face parte, societatea în general, astfel încât individul este, la un moment dat, exponentul unui anume stil de viaţă, ce presupune implicit un anumit tip de consum (un anumit nivel şi o anumită structură). Astfel de valori pot fi legate de realizare, succes, activitate, implicare, eficienţă, spirit practic, progres, confort material, individualism, libertate, tinereţe, sănătate etc. Dincolo de aceşti factori, schimbările culturale intervin şi în modelarea comportamentelor, cum ar fi: preocuparea crescândă pentru sănătate, orientarea spre lipsa de formalitate, dorinţa de a avea mai mult timp liber etc.

Cultura secundară sau *subcultura* cuprinde grupurile de indivizi, care împărtăşesc sisteme de valori, bazate pe experienţe şi situaţii comune de viaţă, aceştia fiind „un grup de consumatori care, prin valorile similare împărtăşite, se distinge de societatea globală" (Kotler, 1989). Astfel în funcţie de etnie, religie, arie geografică, naţionalitate, vârstă se poate vorbi de subculturi diferite. Comportamentul de cumpărare al acestor indivizi este influenţat, considerabil, de caracteristicile subculturii din care aceştia fac parte. Apartenenţa la o anumită cultură secundară influenţează considerabil preferinţele de consum ale indivizilor şi de aceea, analiza acestor aspecte joacă un rol deosebit de important pentru specialistul de marketing.

Clasa socială reprezintă „diviziunile relativ-omogene şi de durată ale unei societăţi, diviziuni care sunt dispuse în ordine ierarhică şi ale căror membrii împărtăşesc aceleaşi valori, interese şi acelaşi comportament" (Kotler, 1989).

Clasele sociale sunt determinate de următori factorii: ocupaţie, venit, educaţie, avere, sisteme de valori şi prezintă mai multe caracteristici. Persoanele care aparţin aceleiaşi clase sociale tind să manifeste comportamente mai apropiate între ele, decât persoanele din clase diferite. În cadrul societăţii, indivizii ocupă poziţii inferioare sau superioare, în funcţie de clasa socială din care fac parte şi pot migra, pe parcursul vieţii, de la una la alta. Aceste clase sociale se diferenţiază semnificativ şi în ceea ce priveşte preferinţele pentru anumite produse/mărci (îmbrăcăminte, hrană, activităţi de petrecere a timpului liber etc.) şi, în special, limbajul şi valorile vehiculate de acestea. Aspectele ce privesc comunicarea publicitară (redactarea mesajelor publicitare, valorile implicite etc.) ţin cont de limbaj şi valori şi în ansamblul campaniei de marketing au o impor-

tanţă deosebită, de aceea gradul de adecvare al campaniei publicitare depinde de grupurile-ţintă de consumatori.

Factorii sociali

Factorii sociali sunt reprezentaţi de grupurile, mici din care face parte consumatorul. Grupurile care au o influenţă directă asupra consumatorului şi cărora acesta le aparţine constituie *grupuri de apartenenţă*, care sunt *principale* (familia, prietenii, vecinii, colegii) şi *secundare* (grupuri religioase, asociaţii profesionale, sindicate).

Grupurile de referinţă sunt acele grupuri, care au o influenţă directă sau indirectă asupra atitudinilor sau comportamentului unei persoane (Kotler, 1999), grupuri care servesc ca puncte de comparaţie, în ceea ce priveşte formarea atitudinilor sau a comportamentului unei persoane. Indivizii sunt influenţaţi de grupurile de referinţă din care nu fac parte, gradul lor de influenţă fiind diferit de la un produs la altul şi de la o marcă la alta.

Grupul de aspiraţie este acel grup din care individul doreşte să facă parte, identificându-se cu valorile acestuia, chiar dacă nu are contact direct cu el. Grupurile de referinţă influenţează considerabil comportamentele, stilurile de viaţă, atitudinile, concepţia despre sine a individului. De asemenea, aceste grupuri creează presiuni, obligând individul să se conformeze anumitor reguli, fapt ce poate influenţa modul de alegere a unui produs sau a unei mărci.

Liderii de opinie sunt indivizii din grupul de referinţă care, datorită unor aptitudini speciale, cunoştinţe, trăsături de personalitate sau alte trăsături specifice, exercită influenţă asupra celorlalţi indivizi din societate. Strategiile de marketing şi publicitate încearcă să se adreseze cu precădere acestora, datorită potenţialului deosebit de multiplicare a mesajelor de tip publicitar şi de influenţare de către aceştia a restului indivizilor, prin oferirea modelelor de comportament.

Familia, la rândul ei, poate influenţa puternic comportamentul consumatorilor, ea reprezintă cea mai importantă „structură de consum" din cadrul unei societăţi.

În general, viaţa unui consumator se împarte între două familii (cea din care provine şi cea pe care şi-o formează, prin căsătorie). De la prima, consumatorul primeşte o anumită orientare spre problemele de natură economică, religioasă, politică; însă cea de-a doua exercită o influenţă mult mai puternică asupra comportamentului său cotidian de cumpărare.

În cadrul familiei, rolul de cumpărător se schimbă în funcţie de evoluţia stilurilor de viaţă ale consumatorilor. Practica a demonstrat că în cadrul familiei există patru tipuri de procese decizionale: 1) determinat în mod independent de unul din soţi; 2) dominat de soţ; 3) dominat de soţie; 4) de natură sincretică (situaţie când decizia se ia în comun şi implică negociere şi compromisuri). De obicei, soţul este cel care domină în luarea deciziei, privind cumpărarea produselor/mărcilor de tipul autovehicul, televizor sau produse electronice etc., soţia domină în ceea ce priveşte achiziţia de mobilă, perdele, covoare, articole de menaj, produse alimentare etc., în timp ce în ceea ce priveşte concediile, cumpărarea unei locuinţe sau distracţiile etc., influenţa este egală. Copiii, de asemenea, pot juca şi ei un rol important în luarea unor decizii, în special, în cazul anumitor produse alimentare etc.

Membrii grupului pot influenţa achiziţiile în mai multe feluri, dar, de obicei, unitatea de luare a deciziilor este complexă, fiind alcătuită din indivizii care îndeplinesc unul dintre următoarele roluri (Kotler, 1999):

- *iniţiatorul* – cel care sugerează sau se gândeşte să cumpere un anumit produs sau serviciu;
- *persoana influentă* – cea al cărei punct de vedere sau sfat influenţează decizia de cumpărare;
- *decidentul* – cel care, în final, ia decizia de cumpărare (dacă merită să facă achiziţia, ce să cumpere, cum să cumpere şi de unde să cumpere);
- *cumpărătorul* – persoana care achiziţionează un produs; atunci când decizia de cumpărare este luată, oricine poate să facă achiziţionarea în numele decidentului;
- *utilizatorul* – persoana care consumă sau utilizează un produs sau serviciu.

Poziţia unui individ, în cadrul unui grup, poate fi definită prin rolul şi statutul său. *Rolul* constă în activităţile pe care indivizii trebuie să le îndeplinească, în funcţie de persoanele din jurul lor. Fiecărui rol îi corespunde un anumit *statut*, ce reflectă consideraţia generală pe care grupul i-o acordă individului.

În ceea ce priveşte rolul său în societate, individul trece, în timpul vieţii, prin mai multe stadii şi astfel ocupă şi exercită multiple statusuri şi roluri; el este succesiv sau simultan copil, părinte, subaltern, şef, director; fiecare rol implicând un anumit statut. „Indivizii aleg acele produse care exprimă cel mai bine rolul şi statutul pe care ei le deţin în

cadrul societăţii. Mai mult, imaginea de sine a persoanei influenţează alegerea unui produs cu imagine bună, pentru că imaginea produsului trebuie să corespundă cel mai bine percepţiei de sine a cumpărătorului" (Kotler, 1999).

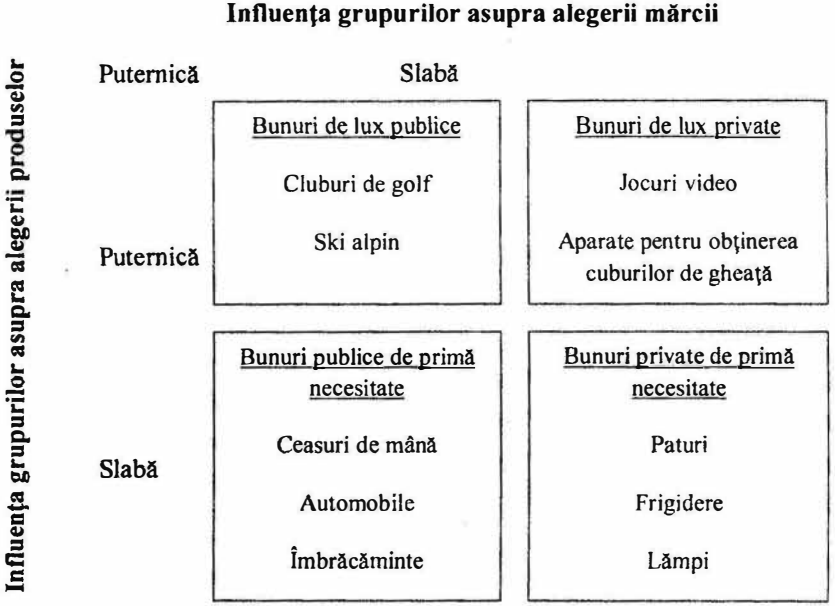


Fig. 14.3. **Influenţa exercitată de grup asupra alegerii produsului şi mărcii comerciale.**

În general, influenţa de grup se manifestă cu putere în cazul acelor produse, care sunt văzute la o persoană, pe care cumpărătorii o respectă. Cu cât este mai mare coeziunea unui grup, cu atât este mai eficientă comunicarea în interiorul său; şi cu cât este mai mare respectul persoanei faţă de grupul respectiv, cu atât mai mult acesta îi va influenţa preferinţele pentru un anumit produs sau marcă. În cazul unui produs nou, pe o anumită piaţă (stadiul de pionierat), decizia de cumpărare a individului este influenţată puternic de alţi consumatori, în timp ce alegerea mărcii este influenţată mai puţin. În stadiul de dezvoltare a produsului, influenţa grupului este puternică atât în alegerea produsului, cât şi a mărcii; iar la etapa maturizării produsului, alegerea mărcii este influenţată mai

mult decât cea a produsului. Ulterior, în stadiul de declin, influenţa grupurilor este redusă atât în ceea ce priveşte produsul, cât şi marca.

Factorii psihologici

Principalii factori psihologici care influenţează decizia de cumpărare sunt: motivaţia, percepţia, învăţarea şi convingerile/atitudinile.

Motivaţia reprezintă o nevoie care a atins un nivel corespunzător de intensitate şi este suficient de presantă pentru a determina individul să încerce să şi-o satisfacă. Motivaţia este considerată o stare interioară, care mobilizează un individ pentru a îndeplini un anumit scop. Orice persoană, la un moment dat, manifestă, o serie de nevoi. O parte din acestea sunt nevoile biologice – rezultatul unei stări fiziologice de tensiune (foamea, setea), altele sunt nevoile psihogenice – rezultatul unei stări psihologice de tensiune (nevoia de apreciere, de stimă, apartenenţa la un grup etc.). Motivul constituie o nevoie suficient de presanta pentru a determina individul să acţioneze, iar satisfacerea nevoii reduce tensiunea resimţită.

Teoria motivaţiei elaborată de Freud

Freud consideră că oamenii sunt în mare măsură inconştienţi în legătură cu adevăratele forţe psihologice, care le influenţează comportamentul. La maturitate, persoana reuşeşte să-şi reprime multe impulsuri, care nu sunt însă eliminate sau perfect controlate şi apar în vise, în comportamentul nevrotic şi obsesiv şi, în cele din urmă, în psihoze. Freud sugerează că o persoană nu poate să îşi înteleagă în întregime propriile motivaţii.

Teoria motivaţiei elaborată de Maslow

Abraham Maslow a încercat să explice de ce oamenii, în unele momente, sunt conduşi de anumite nevoi şi a elaborat modelul de dispunere a nevoilor umane într-o ierarhie, în funcţie de importanţa lor (*figura 14.4*).

Fig. 14.4. **Ierarhia nevoilor elaborată de Maslow.**

Percepţia poate fi definită ca fiind „procesul prin care consumatorii selectează, ordonează şi interpretează informaţiile primite, pentru a-şi forma o imagine mai mult sau mai puţin exactă despre un anume obiect (produs/serviciu)" (Kotler, 1999). Din cauza a trei procese specifice percepţiei: atenţia selectivă, distorsiunea selectivă şi memorarea selectivă, indivizii pot să-şi formeze păreri diferite în cazul în care acţionează asupra lor un stimul identic. În urma senzaţiilor care le sunt transmise prin intermediul celor cinci simţuri: văz, auz, miros, pipăit, gust, indivizii recunosc un obiect, însă fiecare le percepe într-un mod personal.

De aceea, datorită intensităţii variabile a celor trei procese specifice percepţiei (atenţia selectivă, distorsiunea selectivă şi reţinerea selectivă), acelaşi produs/serviciu poate fi perceput diferit de către consumatorii potenţiali.

Atenţia selectivă reprezintă tendinţa oamenilor de a se apăra de cele mai multe informaţii la care sunt expuşi (De exemplu, o persoană poate fi expusă, în medie, la mai mult de 1500 de mesaje publicitare zilnic, reţinând, în final, doar 3 sau 4 dintre acestea. Un londonez este expus în medie la 3000 de mesaje publicitare zilnic).

Deoarece este practic imposibil ca aceşti stimuli să fie reţinuţi în totalitate, un număr din ei vor trece efectiv „pe lângă" persoana respectivă, fără a fi observaţi. S-a constatat faptul că indivizii sunt predispuşi să remarce stimulii, care trimit la nevoile lor curente. Astfel, ei sunt dis-

puşi să reţină stimuli pe care îi anticipează (în sensul că un consumator motivat să achiziţioneze un produs specific, va acorda atenţia cuvenită stimulilor care-i vorbesc despre produsul vizat, dar nu celor care se referă la alte produse/servicii).

De asemenea, sunt dispuşi să remarce stimulii, care, în concepţia lor, oferă mai multe avantaje decât cei care oferă mai puţine avantaje.

Pentru specialiştii de marketing, studierea atenţiei selective are o importanţă deosebită, mai ales în acţiunea de căutare a unor soluţii de eficientizare a cheltuielilor publicitare, experienţa arătând că mesajele publicitare nu au efect asupra consumatorilor neinteresaţi de produsele/serviciile pentru care a fost realizată publicitatea. De asemenea, stimulii promoţionali nu trezesc atenţia consumatorilor dacă mijloacele (vehiculele) publicitare nu sunt atractive, ei putând fi trecuţi cu vederea chiar şi de consumatorii interesaţi de produsele/serviciile, pentru care publicitatea este neatractivă.

Distorsiunea selectivă exprimă tendinţa oamenilor de a integra informaţiile ce li se oferă în sistemul de opinii deja existent, de a le da o semnificaţie personală, astfel încât acestea să întărească ceea ce cred deja despre un anumit lucru. Distorsiunea selectivă poate acţiona în două direcţii. Astfel, atunci când consumatorul are anumite idei preconcepute cu privire la avantajele produsului/serviciului, oferit, el va acorda o atenţie scăzută informaţiilor ce arată unele neajunsuri ale produsului/serviciului, faţă de care se manifestă o atitudine favorabilă, dar oricâte informaţii i s-ar oferi pentru a-l convinge de nivelul scăzut al calităţii, el le va deforma, pentru a le face să fie în consonanţă cu propriile idei, imagini şi convingeri. În acelaşi timp, în cazul în care consumatorul are anumite idei preconcepute, care sunt în defavoarea produsului/serviciului oferit, eforturile promoţionale şi informaţionale de a schimba aceste idei nu vor da rezultate.

Memoria selectivă reflectă încercarea indivizilor de a reţine informaţiile, care le susţin atitudinile şi convingerile. Reţinerea selectivă se manifestă în diferite proporţii şi cu diferite intensităţi. Chiar dacă sunt supuşi unei adevărate explozii informaţionale şi unei diversităţi de stimuli, consumatorii uită repede o bună parte din informaţiile primite şi din cunoştinţele dobândite prin învăţare. Specialiştii în marketing consideră că în procesul de reţinere selectivă, memoria consumatorilor joacă un rol important. De aceea se recurge, într-o măsură considerabilă, la repetarea mesajului publicitar, repetare păstrată însă într-un palier

de optim, astfel încât mesajul să nu determine reacţii de respingere şi reclama să fie supărătoare.

Învăţarea se referă la „schimbările care apar în comportamentul unei persoane în urma experienţei acumulate" (Kotler, 1999). Acest proces este rezultatul acţiunii combinate a impulsurilor, stimulilor, sugestiilor, răspunsurilor şi consolidării cunoştinţelor. Impulsul este un stimul intern puternic, care determină persoana să acţioneze şi devine un motiv care este direcţionat spre un obiect stimulator concret. Sugestiile sunt stimuli minori care determină când, cum şi unde va reacţiona o persoană. Teoria învăţării îi ajută pe specialiştii în marketing să înţeleagă că pot ridica nivelul cererii pentru un produs, asociindu-i impulsuri puternice, indicii motivante şi o consolidare pozitivă a cunoştinţelor despre acesta.

Convingerea rezultă din procesele de învăţare şi experimentale şi reprezintă ideea unei persoane spre un anumit lucru şi se poate baza pe cunoştinţe reale, opinii, încredere, elemente care pot avea sau nu o încărcătură emoţională. În baza convingerilor, oamenii cumpără mărcile. Drept urmare, producătorii sunt direct interesaţi de părerile şi convingerile consumatorilor pentru a înţelege unde şi cum trebuie să acţioneze, pentru a exploata cu maximă eficienţă imaginea unei mărci pe o anumită piaţă.

Atitudinea este determinată de evaluările relativ consistente ale unei persoane, sentimentele şi preferinţele acesteia faţă de un obiect sau o idee şi formează o punte de legătura între percepţie şi comportamentul manifest. Atitudinea „este formată din evaluările cognitive, sentimentele şi tendinţele de acţiune favorabile sau nefavorabile ale unei persoane faţă de un obiect sau o idee, elemente care rezistă în timp" (Kotler, 1999).

Componenţa cognitivă cuprinde cunoştinţele şi opiniile, pe care individul le are despre ceva (acestea pot fi corecte sau incorecte, pozitive sau negative, etc.); componenţa afectivă cuprinde trăirile pozitive sau negative ale consumatorului şi se referă la cât de mult îi place sau îi displace un produs/marcă, în timp ce componenţa comportamentală se referă la acţiunile pe care consumatorul le întreprinde în baza opiniilor şi trăirilor sale (poate lua forma cumpărării, utilizării, aruncării sau recomandării produsului altor indivizi). Atitudinea pe care o are consumatorul (pozitivă sau negativă) poate viza una sau mai multe dintre caracteristicile produsului/mărcii (calitate, preţ, durabilitate, design, noutate etc.).

Spre deosebire de preferinţe, atitudinile au un caracter mult mai complex, ele reprezentând o sinteză de sentimente, trebuinţe, judecăţi de valoa-

re, interese, convingeri, care nu sunt juxtapuse, ci unificate, alcătuind o structură determinată de sistemul intelectual, volitiv şi afectiv al consumatorului. Trebuie precizat faptul că atitudinile nu sunt înnăscute, ci sunt obţinute prin procesul învăţării sociale; ele nu pot fi observate, ci doar deduse.

Formarea lor se realizează în timp, iar odată formate, sunt stabile şi durabile, deşi schimbarea acestora în timp fiind posibilă, procesul este lent şi dificil. Atitudinile sunt responsabile de comportamentul relativ stabil şi constant faţă de un produs/marcă şi de aceea, campaniile de comunicare (publicitate) adesea urmăresc să adapteze mai degrabă produsul la atitudinile deja existente, decât să încerce schimbarea acestora.

Factorii psihologici personali

Factorii personali sunt reprezentaţi de trăsăturile personale ale consumatorului, elemente, precum vârsta, etapa din ciclul de viaţă, în care se găseşte la un anumit moment, ocupaţia, situaţia materială, stilul de viaţă, personalitatea, imaginea de sine etc. Deciziile de cumpărare ale unui consumator sunt influenţate considerabil de aceste caracteristici personale.

Vârsta şi etapa din ciclul de viaţă determină schimbări semnificative în ceea ce priveşte produsele şi mărcile folosite de indivizi. Vârsta consumatorului exercită influenţe majore în actul cumpărării, persoanele tinere având cu totul alte criterii de cumpărare, decât persoanele mai în vârsta. Tipurile de produse cumpărate sunt influenţate, de asemenea, şi de ciclul de viaţă al familiei, adică de etapele pe care le parcurge familia odată cu maturizarea ei de-a lungul timpului.

Ocupaţia unei persoane influenţează cumpărarea anumitor bunuri sau servicii. Se poate spune că există o corelaţie evidentă între categoria socio-profesională căreia îi aparţine individul şi modul său de viaţă, fapt ce antrenează un comportament de cumpărare şi consum specific. De asemenea, *situaţia materială* se reflectă în atitudinea pe care consumatorul o are faţă de preţul produsului.

Stilul de viaţă este „modul de trai al unei persoane, aşa cum este exprimat în activităţile, interesele şi opiniile sale" (Kotler, 1999). Există o strânsă legătura între stilul de viaţă şi obiceiurile de consum, fiecare persoană alegând acele mărci, care îi satisfac motivaţiile. Acest factor reflectă considerabil mai multe informaţii decât clasa socială şi personalitatea individului, arătând modul general în care acesta se comportă la nivelul societăţii. Tehnica de identificare a stilurilor de viaţă poartă numele de *psihografie* şi se ocupă cu determinarea atitudinilor, a intereselor, a opiniilor şi a elementelor demografice. Cea mai utilizată clasifica-

re psihografică este tipologia *valorilor şi stilurilor de viaţă* (VALS – program realizat de Stanford Research Institute), model care clasifică oamenii în funcţie de tendinţele lor de consum – după modul în care îşi petrec timpul şi felul în care îşi cheltuiesc banii etc.

Este evidentă astfel importanţa trinomului consumator–marcă–motivaţie. Informaţiile despre stilul de viaţă furnizează specialistului în marketing o descriere mai amplă şi mai bogată a elementelor definitorii ale consumatorului şi ale pieţei. Selectarea produsului, folosirea venitului, rolurile asumate în familie şi activităţile din timpul liber, toate sunt exemple de particularităţi ale stilului de viaţă de care este interesat specialistul de marketing şi publicitate.

Tabelul 14.1

Elementele stilului de viaţă

Activităţile	Interesele	Opiniile	Elementele demografice
Muncă	Familie	Despre sine	Vârstă
Pasiuni	Casă	Probleme sociale	Pregătire
Evenimente	Loc de muncă	Politică	Venit
sociale	Comunitate	Afaceri	Ocupaţie
Vacanţă	Recreere	Economie	Mărimea familiei
Distracţie	Modă	Educaţie	Locuinţă
Cluburi	Alimente	Produse	Geografie
Comunitate	Mass-media	Viitor	Mărimea oraşului
Cumpărături	Realizări	Cultură	Etapa din ciclul de viaţă
Sport			

După Joseph T. Plummer, extras din „Managementul marketingului" – Kotler, Armstrong, Saunders, Wong.

Stilurile de viaţă

Orientarea de sine

Orientarea după principii

Persoane realizate – profesionişti maturi, responsabili, bine ducaţi. Activitatea lor în timpul liber se desfăşoară în cea mai mare parte acasă, însă sunt bine informaţi în legătură cu ceea ce se întâmplă în lume, fiind deschişi spre noiile idei şi schimbări sociale. Au venituri mari, sunt consumatori practici, orientaţi spre valoare.

Credincioşii – consumatori orientaţi pe principii, cu venituri mai modeste. Sunt conservatori previzibili, se declară în favoarea produselor indigene şi a anumitor mărci de produse consacrate. Viaţa lor are ca punct central familia, biserica, comunitatea şi naţiunea.

Orientare după statut

Realizatorii – oameni norocoşi, orientaţi spre muncă şi care obţin satisfacţii din activităţile pe care le prestează şi din partea familiei. Din punct de vedere politic, ei sunt conservatori, respectă autoritatea şi o anumită stare de fapt existentă. Preferă produsele şi serviciile care sunt dovada propriului succes.

Persoanele care se zbat – persoane cu valori similare cu cele ale realizatorilor, dar cu resurse economice, sociale şi psihologice mai mici. Stilul este foarte important pentru ei; încearcă să rivalizeze cu consumatorii din grupuri mult mai bogate în resurse.

Orientarea spre acţiune

Experimentatorii – oameni cărora le place să influenţeze mediul lor în mod efectiv. Sunt cei mai tineri din toate grupurile. Sunt plini de energie, pe care o folosesc în exerciţiile fizice şi în activităţile sociale. Sunt consumatori avizi, cheltuind mult pe îmbrăcăminte, alimente cumpărate din restaurantele fast-food, muzică şi alte lucruri pentru tineret. Le plac, în special, lucrurile noi.

Producătorii – oameni cărora le place să influenţeze mediul, dar în moduri mult mai practice. Au ca valoare autosuficienţa. Sunt axaţi pe lucruri familiare – familie, muncă, recreere fizică – şi sunt puţin interesaţi de lume în general. În calitate de consumatori, nu sunt impresionaţi de bunurile materiale, care nu prezintă o importanţă practică sau funcţională.

Orientarea după resurse

Persoanele cu situaţie bună – oameni cu cele mai mari venituri şi resurse, care îşi permit orice orientare de sine. Pentru ei, imaginea este foarte importantă, văzută ca expresie nu a statutului sau puterii, ci a gusturilor pe care le au, a independenţei şi a propriului caracter. Datorită interesului pe care îl manifestă şi a deschiderii spre schimbare, tind să cumpere „cele mai rafinate lucruri".

Luptătorii – oameni cu cele mai mici venituri şi resurse, astfel încât cu greu pot fi incluşi într-o anumită categorie de consumatori. Cu mijloacele limitate de care dispun, tind să fie consumatori loiali ai anumitor mărci.

După Martha Farnsworth Riche. „Psychographics for the 1990s", extras din „Managementul marketingului". Kotler, Armstrong, Saunders, Wong.

Personalitatea se referă la acele trăsături psihologice ale individului, care îl determină să emită răspunsuri relativ consistente şi de durată faţă de propriul mediu. Jim Blythe consideră personalitatea „o sumă de caracteristici individuale, care conferă unicitate subiectului şi-i controlează reacţiile şi relaţia cu mediul exterior".

Personalitatea este un „ansamblu de factori interni relativ stabili, care fac comportamentele unui individ constante în timp şi diferite de comportamentele altor indivizi în situaţii asemănătoare" (Child, 1968). Personalitatea este constituită din suma calităţilor şi a defectelor unei persoane, care se fac observate în comportamentul acesteia (în mod direct sau indirect). Personalitatea este relativ stabilă în timp, însă abia după adolescenţă. În principiu, ea continuă să se „stabilizeze", devine din ce în ce mai consistentă, comportamentul fiind din ce în ce mai predictibil.

Personalitatea este, de obicei, evaluată prin prisma comportamentului, în diferite circumstanţe, motiv pentru care individul este descris în termeni de marketing prin următoarele trăsături: încredere în sine, dominanţă, sociabilitate, autonomie, autoapărare, adaptabilitate, agresivitate, realizare, respect, adaptabilitate, creativitate etc. Personalitatea fiecărui individ privit ca şi consumator influenţează ei comportamentul de cumpărare. Personalitatea, ca parametru de analiză, este utilă în analiza comportamentului consumatorului, în special, când este vorba de alegerea unui produs sau a unei mărci.

Concepţia despre sine, numită şi imaginea despre sine, se referă la faptul că ceea ce indivizii posedă contribuie la conturarea propriei identităţi şi reflectă această identitate. Aceasta poate fi uneori în dezacord cu *concepţia ideală despre sine* sau cu *concepţia altora despre persoana respectivă.*

Factorii situaţionali

Factorii situaţionali sunt cei care acţionează la un moment dat, într-un anumit loc asupra consumatorului, independent de caracteristicile produsului sau ale individului. Aceştia pot fi grupaţi în cinci categorii: 1) ambianţa fizică; 2) ambianţa socială; 3) perspectiva temporală; 4) utilitatea intenţionată; 5) dispoziţia sufletească.

Ambianţa fizică se referă la situarea în spaţiu, condiţiile atmosferice, sunete, arome, lumini, decor, alte condiţii fizice şi de microclimat la care este expus consumatorul în timpul cumpărării produsului. Stimulând cele cinci simţuri ale consumatorului, se poate realiza o creştere substanţială a vânzărilor. Astfel, simţul olfactiv poate fi stimulat printr-o

aromă de friptură la grătar, la raionul de carne, un parfum de piele de bebeluş la raionul pentru nou-născuţi; aceste mirosuri fiind răspândite în supermarketuri cu diverse dispozitive. Pipăitul poate fi, de asemena, exploatat; s-a constatat că posibilitatea de a atinge produsele expuse în magazine sporeşte dorinţa de a cumpăra. Simţul gustativ este exploatat prin amenajarea, în magazine, a unor puncte de degustări de produse, iar auzul – prin crearea unui fundal muzical adecvat. Simţul vizual este cel mai important, fiind exploatat cu preponderenţă de strategiile de marketing, vizibilitatea produselor (poziţia produselor pe raft) fiind extrem de importantă în procesul de cumpărare, în special în cazul produselor de tip FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*).

Un alt factor de succes îl constituie încurajarea proceselor de cumpărare spontane, prin plasarea chiar lângă casele de marcaj a unor rafturi cu produse diverse, de dimensiuni mici (gumă de mestecat, baterii, brichete, bomboane etc.) şi exploatarea momentelor de aşteptare.

Ambianţa socială este determinată de indivizii, care sunt prezenţi în momentul luării deciziei cumpărării sau utilizării: rude, prieteni, vânzători, alţi consumatori etc.

Perspectiva temporală presupune atât timpul necesar pentru a culege informaţiile necesare procesului de decizie, de a cumpăra, a utiliza şi a renunţa la un produs, cât şi ziua sau anul, în care are loc achiziţia, timpul trecut de la ultima utilizare, timpul rămas până la accesul resurselor financiare etc.

Utilitatea intenţionată indică scopul pentru care consumatorul caută anumite informaţie şi cumpăra un produs. Este evidentă deosebirea în ceea ce priveşte utilitatea între un produsul cumpărat pentru folosinţa proprie şi unul achiziţionat pentru a fi oferit cadou.

Dispoziţia sufletească este un factor care influenţează, de asemenea, foarte mult actul cumpărării, în măsura în care persoana respectivă este supărata sau binedispusă, obosită sau odihnită, iritată sau liniştită etc.

14.4. Decizia de cumpărare

Alegerea pe care o face consumatorul rezultă din interacţiunea complexă a factorilor menţionaţi anterior: culturali, sociali, personali, psihologici etc.

Decizia pe care o ia consumatorul variază în funcţie de tipul deciziei de cumpărare, depinzând în mare măsură de tipul produsului achi-

ziţionat. Deciziile complexe implică la procesul de cumpărare mai mulţi participanţi şi o deliberare mai complicată din partea cumpărătorului.

Un *comportament complex de cumpărare* se dezvoltă, deseori, atunci când consumatorii manifestă un grad ridicat de implicare emoţională într-o anumită achiziţie şi percep diferenţele semnificative dintre anumite mărci sau când produsul este scump, riscant, achiziţionat rar şi reflectă statutul persoanei care îl cumpără. În mod obişnuit, consumatorul nu deţine informaţii despre categoria respectivă de produse. De aceea, el va parcurge mai întâi un proces de învăţare, îşi va forma primele convingeri şi atitudini despre produs, după care va face o alegere în cunoştinţă de cauză.

Comportamentul de cumpărare orientat spre reducerea disonanţei se manifestă atunci când consumatorii sunt puternic implicaţi în achiziţionarea unui produs scump, cumpărat rar sau perceput ca fiind riscant şi când constată, în acelaşi timp, puţine diferenţe între mărcile existente. Dacă cumpărătorii observă anumite dezavantaje la produsul cumpărat sau dacă aud aprecieri favorabile la adresa altor mărci, după achiziţionare, ei pot încerca o stare numită *disonanţă post-achiziţie.*

Comportamentul obişnuit de cumpărare are loc în cazul în care consumatorii manifestă un grad scăzut de implicare emoţională în achiziţionarea unui produs şi când diferenţele între mărci sunt nesemnificative. În acest caz, consumatorii nu caută informaţii despre mărcile în cauză, cu foarte mare asiduitate, nu evaluează caracteristicile acestor mărci şi nu cântăresc prea mult deciziile de achiziţionare a produsului. Repetarea reclamelor îi face să se familiarizeze cu o marcă, dar nu să se şi convingă de calităţile acesteia.

Comportamentul de cumpărare orientat spre varietate apare în cazul în careconsumatorii manifestă o implicare redusă în decizia de cumpărare şi când diferenţele între mărci sunt semnificative. În astfel de cazuri, consumatorii schimbă rapid mărcile pe care le achiziţionează.

Tipologia comportamentului de cumpărare

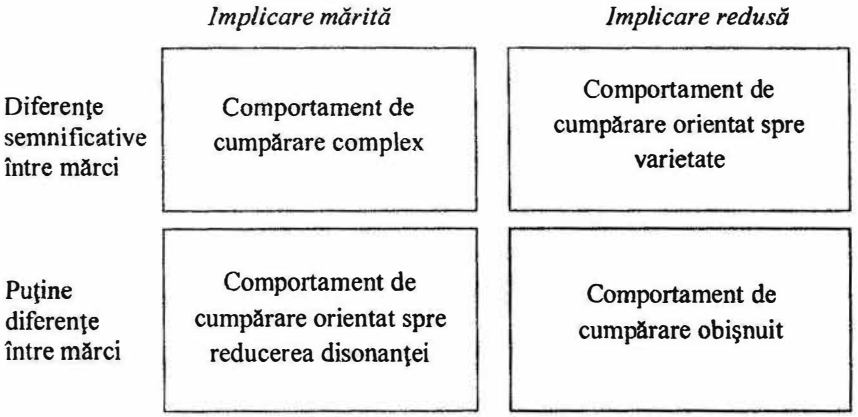

Implicare mărită
Implicare redusă
Diferenţe semnificative între mărci
Puţine diferenţe între mărci
Comportament de cumpărare complex
Comportament de cumpărare orientat spre varietate
Comportament de cumpărare orientat spre reducerea disonanţei
Comportament de cumpărare obişnuit

***Fig. 14.5.* Patru tipuri de comportament de cumpărare.**

După Henry Assael, „Consumer Behaviour and Marketing Action", extras din „Principiile marketingului". Kotler, Armstrong, Saunders, Wong.

Procesul de adoptare a deciziei de cumpărare

Procesul decizional implicat în achiziţia produsului/mărcii trece prin cinci stadii: 1) recunoaşterea nevoii; 2) căutarea informaţiilor; 3) evaluarea variantelor; 4) luarea deciziei de cumpărare şi 5) comportamentul post-cumpărare (Kotler, 1999).

Recunoaşterea nevoii desemnează momentul în care consumatorul sesizează o diferenţă între starea lui prezentă şi una pe care şi-o doreşte. Nevoia poate fi generată de *stimuli interni* (foame, sete, sex etc.), atunci când una dintre necesităţile normale ale persoanei atinge un nivel suficient de înalt pentru a deveni un impuls sau de *stimuli externi*.

Căutarea informaţiilor are loc în cazul în care consumatorul are o nevoie care nu poate fi satisfăcută imediat. Informaţiile sunt căutate, fie prin sporirea atenţiei acordate acestui proces, fie prin căutarea activă, căutare care se poate baza pe una dintre următoarele surse:

- *surse personale:* familie, prieteni, vecini, cunoştinţe etc.;
- *surse comerciale:* publicitate, agenţi de vânzări, distribuitori, ambalaje, afişaje etc.;
- *surse publice:* mass-media, organizaţii care fac studii de piaţă etc.;
- *surse legate de experienţă:* atingerea, examinarea, utilizarea produsului etc.

Gradul de influenţă al acestor surse de informaţii variază în funcţie de tipul produsului şi a cumpărătorului. În general, consumatorul se informează foarte mult despre un produs/marcă din sursele comerciale. Cele mai eficiente şi mai influente surse tind însă să fie cele personale. Sursele comerciale oferă consumatorului informaţii valoroase, dar cele personale legitimează aceste informaţii.

Evaluarea variantelor este realizată de către consumatori în baza mai multor strategii.

În primul rând, fiecare consumator încearcă să-şi satisfacă anumite nevoi şi caută anumite *avantaje,* care pot fi obţinute prin achiziţionarea unui produs sau serviciu. În plus, fiecare consumator vede un produs/marcă ca pe un ansamblu de *atribute,* care pot furniza avantaje şi pot satisface nevoia respectivă într-o măsură diferită.

În al doilea rând, consumatorul va acorda fiecărui atribut diverse *grade de importanţă.* Aici trebuie făcută o distincţie între importanţa unui atribut şi caracterul lui predominant. *Atributele predominante* sunt cele care apar în mintea consumatorului atunci când acesta este rugat să se gândească la caracteristicile unui produs/marcă, dar nu sunt cele mai importante.

În al treilea rând, consumatorul îşi creează o serie de *convingeri cu privire la o marcă,* acest complex fiind cunoscut sub denumirea de *imagine de marcă.*

În al patrulea rând, se presupune faptul că individul ca şi consumator acordă fiecărui atribut o *valoare de întrebuinţare,* fapt ce arată modul în care acesta aşteaptă ca satisfacţia totală, oferită de un produs/marcă să varieze în funcţie de nivelurile diferite ale atributelor acestuia.

În al cincilea rând, consumatorul prin aplicarea unei *proceduri de evaluare* îşi dezvoltă o serie de atitudini în privinţa diferitelor mărci. Consumatorii vor utiliza una sau mai multe tehnici de evaluare, care depind de cumpărător şi de decizia de cumpărare (*modelul valorii de aşteptare* se bazează pe evaluarea mai multor atribute cărora li se acordă o importanţă diferită, *modelul conjunctiv* al alegerii se bazează pe evaluarea unui atribut unic, *modelul disjunctiv* este axat pe alegerea între două atribute etc.).

La etapa de evaluare, consumatorul întocmeşte clasamentele mărcilor şi îşi defineşte incipient intenţiile de achiziţionare. În general, *decizia de a cumpăra* vizează produsul/marca preferată. Totuşi, între *intenţia* şi *decizia de achiziţie* mai pot interveni alţi doi factori: *atitudinea*

altor persoane şi *factorii neaşteptaţi* (schimbarea neaşteptată a unor date care influenţează achiziţia: nivelul venitului, preţul estimat al produsului etc.). Hotărârea unui consumator de a-şi schimba, amâna sau evita o decizie de cumpărare este influenţată în mod semnificativ de *riscul perceput.*

Satisfacţia sau insatisfacţia cumpărătorului, după achiziţionarea produsului, adică comportamentul post-achiziţie depinde de relaţia dintre *aşteptările consumatorului* şi *performanţele efective ale produsului.* Dacă produsul nu corespunde aşteptărilor, consumatorul va fi dezamăgit, iar dacă corespunde, el va fi satisfăcut. Aproape toate achiziţiile importante dau naştere unei disonanţe cognitive sau stări de disconfort, ca urmare a neconcordanţelor constatate după cumpărare. Consumatorii sunt satisfăcuţi de avantajele mărcii alese. Pe de altă parte, fiecare achiziţie implică un compromis, orice marcă în raport cu altele având imperfecţiuni.

Satisfacţia sau insatisfacţia consumatorilor faţă de produsul/marca achiziţionată determină comportamentul ulterior în raport cu acestea. Astfel, dacă consumatorul este satisfăcut de alegerea făcută, probabilitatea de a cumpăra din nou acelaşi produs/marcă creşte. Consumatorii satisfăcuţi de produsele/mărcile achiziţionate manifestă tendinţa de a comunica şi de a împărtăşi persoanelor cu care intră în contact (cel mai adesea persoane apropiate) opiniile lor pozitive, în timp ce consumatorii nesatisfăcuţi încearcă, cel mai frecvent, reducerea disonanţei cognitive. Aceştia pot reacţiona, fie optând pentru strategia „retragerii" (abandonarea sau returnarea produsului), fie pentru strategia comunicării (transmiterea nemulţumirilor către producător, prevenirea cunoscuţilor cu privire la atributele produsului etc.).

De reţinut

- Comportamentul consumatorului reprezintă „totalitatea actelor decizionale realizate la nivel individual sau de grup, legate direct de obţinerea şi utilizarea de bunuri şi servicii, pentru satisfacerea unor nevoi actuale sau viitoare, incluzând procesele decizionale care preced şi determină aceste acte".
- Teoriile economice care au abordat domeniul comportamentul consumatorului pot fi structurate în trei curente de gândire succesive: teoria economică clasică, teoria neoclasică şi noua teorie economică.

- Comportamentul de cumpărare al consumatorului este influenţat de numeroşi factori. Felul în care consumatorii reacţionează la stimulii de marketing (produs, preţ, distribuţie, promovare) folosiţi de companie determină anumite modele de comportament, care sunt apoi modificate de alţi stimuli din mediul cumpărătorului (economici, tehnologici, politici, culturali).

Întrebări pentru discuţii

1. Ce este comportamentul consumatorului?
2. Aplicaţi practic teoriile privind evaluarea tipului de client.
3. Numiţi tipurile de clienţi.
4. Ce pot face managerii pentru a implementa aplicarea strategiilor de marketing, privind comportamentul consumatorilor pentru îmbunătăţirea calităţii serviciului medical?

Bibliografie

1. Eţco C. *Management în sistemul de sănătate.* Chişinău, Ed. „Epigraf", 2006, p. 5.
2. Ursachi I. *Management.* Bucureşti, Ed. „ASE", 2005.
3. Cole G. A. *Management: teorie şi practică.* Chişinău, Ed. „Ştiinţa", 2004, p. 443.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента.* Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.

Bibliografie

1. Androniceanu A. *Managementul schimbărilor.* Editura „ALL", 1998.
2. Androniceanu A. *Noutăţi în managementul public.* Bucureşti, Editura „ASE", 2003.
3. Apelevianu B. *Edison.* Bucureşti, Editura „Ion Creangă", 1972.
4. Bârliba C. *Informaţie şi competenţă.* Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1978.
5. Beliş V. *Mecanismele inteligenţei.* Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1978.
6. Belous V. *Inventica.* Iaşi, Editura „Gh. Asachi", 1992.
7. Beveridje W. I. *Arta cercetării ştiinţifice, traducere.* Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1968.
8. Biberi I. *Principii de psihologie antropologică.* Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, 1971.
9. Burlacu N., Cojocaru V. *Management.* Chişinău, 2000.
10. Burduş E., Căprărescu Gh. *Fundamentele managementului organizaţiei.* Bucureşti, Editura Economică, 1999.
11. Bulgaru O. *Managementul sistemelor informaţionale.* Chişinău, 1999.
12. Clegg B., Birch P. *Arta de a-i conduce pe ceilalţi.* Iaşi, Editura „Polirom", 2003.
13. Ch. Darwin. *Amintiri despre dezvoltarea gândirii şi caracterului meu. Autobiografie* (1809–1882). Bucureşti, Editura „Academiei", 1962.
14. F. Peter Drucker. *A New Duscipline, Success! January-February*, 1987, p.18.
15. Dumitrescu M. *Organizarea structurală a întreprinderilor. Elemente de organizare şi conducere.* Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1969.
16. Eţco C., Goma L., Reabov E. şi alţii. *Economia Ocrotirii Sănătăţii.* Chişinău, Ed. „Epigraf", 2000.
17. Eţco C. *Management în sistemul de sănătate.* Chişinău, Editura „Epigraf", 2006
18. H. Fayol. *Central and Industrial Management.* London, Pitman, 1949, p. 5–6; 20–41.
19. H. Fayol. *Administration industrielle et generale.* Paris, Dunod, 1923.
20. Firoiu V. *Convorbiri cu ....H.Coandă.* Bucureşti, Editura „Albatros", 1971.
21. Golu M. *Principii de psihologie cibernetică.* Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1975.
22. R. Gray. *Management Accounting.* 1988.
23. Guţu S. *Sisteme informatice în administraţie.* Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1984.
24. Golu M. *Principii de psihologie cibernetică.* Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1975.
25. Herseni Tr. *Stilul de conducere în Psihologia organizării întreprinderilor industriale.* Bucureşti, Editura „Academie", 1969.

26. Ionescu Gh., Toma A. *Cultura organizaţională şi managementul tranziţiei.* Bucureşti, Editura Economică, 2001.
27. K. Keenan. *Cum să fii un manager.* Rentrop & straton 1998 (traducere după Management guide to Managing, Ravett Publishing, 1995).
28. Manolescu A. *Managementul resurselor umane.* Bucureşti, Editura Economică, Ediţia a IV-a, 2003.
29. E. Mayo. *The Human Problems of an Industrial Civilization.* New York: Macmillian, 1933.
30. *Metodologia de realizare a sistemelor informaţionale I.C.C.E.* Bucureşti, 1986.
31. Mihuleac E. *Bazele managementului.* Bucureşti, 1993.
32. D. Miller. *Toward a new Contingency Approach: the search for Organizational Gestalts. Journal of Management Studies*, 1981, p. 1, 2, 3.
33. R. J. Mocler. *Situatinal Theory of Management. Harvard Business Review*, 1971, c. 3.
34. Moraru I. *Introducere în psihologia managerială.* Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, 1995.
35. Năstase M. *Cultura organizaţională şi managerială.* Editura „ASE", Bucureşti, 2004.
36. Nicolescu O. *Management comparat.* Bucureşti, Editura Economică, 1997.
37. Nicolescu O., Verboncu I. *Management.* Bucureşti, Editura Economică, 1997.
38. Popescu-Neveanu P. *Dicţionar de psihologie.* Bucureşti, Ed. „Albatros",, 1978, p. 532–533.
39. Petrescu I. *Profesiunea de manager.* Braşov, Editura „LUX LIBERIS", 1997.
40. Radu I.. *Informatica managerială*, Bucureşti, Editura Economică, 1996.
41. Raduţi C. *Management industrial I.* Introducere. Universitatea Politehnică. Bucureşti, 1994.
42. Stog L., Caluschi M. şi alţii. *Psihologia managerială.* Chişinău, Editura I. „Cartier", 2002.
43. Tabachiu A. *Tratat de psihologie managerială.* Bucureşti, Ed. „EDP", 1997.
44. Tintiuc D., Eţco C., Grossu Iu. ş.a. *Sănătate Publică şi Management* Chişinău, 2002, p. 720.
45. TulchinskyT., Varavicova S. *Noua Sănătate Publică.* Chişinău, 2003, p.744.
46. Ţurcanu T. *Psihologia managerială.* Chişinău, Editura „Epigraf", 2004, p. 46–76, 125–126.
47. Vlădescu C. *Managementul serviciilor de sănătate.* Bucureşti, Editura „Expert", 2000.
48. Vlăsceanu M. *Psihologia organizaţiilor şi conducerii*, Bucureşti, 1993.
49. Абчук В. А., Бункин В. А. *Интенсификация принятия решений.* Л., 1978.
50. Акофф Р. *Искусство решения проблем*, М., Мир, 1982, с. 200–215.
51. Атаев А. А. *Управленческая деятельность: практика и резервы организации.* М.: Экономика, 1988, 252 с.

52. Венедиктов Д. Д. *О роли системного подхода и системного анализа в управлении здравоохранением. Управление системами здравоохранения*, М.: вниими, 1982, с. 3–7.
53. Дейнеко О. А. *Рационализация труда руководителя*. М: Знание, 1983, 64 с.
54. Кабагенко Т. *Психология управления*. Москва, 2001.
55. Евланов Л. Е. *Основы теории принятия решений*. М. АНХ СССР, 1981.
56. Екатеринославский Ю.Ю. *Управленческие ситуации: анализ и решения*. М.: Экономика, 1988, 191 с.
57. Журавель В. И. *Основы менеджмента в системе здравоохранения*. К.: 1994, 335 с.
58. Кант В. И. *Методология системного подхода и ее применение в практике здравоохранения*. М.: Медицина, 1978, 136 с.
59. Карпов А. В. *Психология менеджмента: Учеб. пособие*. Москва: Узд-во «Тардартки», 1999, с. 11–64; 546–576.
60. Лега В. В. *Элементы анализа управления*, Х.: Основа, 1990, 254 с.
61. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Пер. с англ., М.: Дело, 1998, с. 702.
62. Машков В. Н. *Психология управления. Угебное пособие*. Серия *Высшее профессиональное образование*, Узд-во Михаилова В. А., Санкт- Петербург, 2000. с. 37–52.
63. Нижник Н. Р. *Деяки питания управленческой культуры/ Нормы этики в управлении//Материалы украйнско американского симпозиуму*», К.: 1994, с. 82–88.
64. Попов Г. Х. Эффективное управление. М.: «Экономика», 1980, с. 50, 76.
65. Поспелов Д. А. *Ситуационное управление: теория и практика*. М.: Наука, 1986, 288 с.
66. *Практический интелект*, Серия «*Мастера психологии*», под общей ред. Роберта Стернберга Перевод с англ. Щукина Ю. Буткевич. Изд-во. Питер, Санкт-Петербург, 2002, с. 68–78.
67. Рапопорт В. С., Дулькин М. З. *Организация системы управления/ Учебное пособие*. М., «ЦОЛИУВ», 1988, с. 134.
68. Розанова А. В. *Психология управления*. Москва, 2002.
69. Слепенков И. Г., Аверин Ю. П. *Основы теории социального управления*. М.: Высшая школа, 1990, с. 302.
70. *Словарь-справочник менеджера*. Под ред. М. Г. Лапусты. М.: ИНФРА-М, 1996, с. 608.
71. Тейлор Ф. У. *Принципы научного менеджмента*. Пер. с англ. М.: Контролинг, 1991, с. 104.
72. Уткин Э. *Профессия-менеджер*. М.: Экономика, 1992, с. 8.
73. *Философский словарь*. М.: 1972, с. 428.
74. Цичечко В. Н. *Руководство о принятии решений*. М. Инфра-М., 1996.